

Henriikka Kivelä

KOHDEYRITYKSEN PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case Oulun Isännöitsijätoimisto Oy

KOHDEYRITYKSEN PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case Oulun Isännöitsijätoimisto Oy

Henriikka Kivelä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Liiketalouden tutkinto-ohjelma,
Markkinointi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Markkinointi

Tekijä: Henriikka Kivelä

Opinnäytetyön nimi: Palveluprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä –Case Oulun Isännöitsijätoimisto Oy

Työn ohjaaja: Matti Sippola

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 50 + 35

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Oulun Isännöitsijätoimisto Oy:lle (OIT). Työn taustalla on ollut yrityksen tarve selkeyttää ja kehittää yrityksen toimintaa sekä työnjakoa. Suomalainen laatujohtamisen ja prosessien kehittämisen konsultti Kai Laamanen on todennut ”Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen” ja tästä syystä prosessiajattelu on hyvä tapa vastata yrityksen haasteisiin.

Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat: ”Mitä ovat OIT:n ydin- ja tukiprosessit?”, ”Kuinka tunnistetaan, nimetään, rajataan ja kuvataan nämä prosessit?” ja ”Millaisia ovat tunnistettujen prosessien kehitysehdotukset?”. Tutkimuskysymyksistä käyvät ilmi opinnäytetyölle asetetut tavoitteet: tunnistaa OIT:n ydin- ja tukiprosessit; nimetä, rajata ja mallintaa ne sekä esittää kehitysehdotuksia. Tietopohja on muotoiltu näiden tutkimuskysymysten ja tavoitteiden ympärille.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty osallistavaa toimintatutkimusta ja sen menetelmiä: haastatteluita, keskusteluja, passiivista havainnointia ja aktiivista kehittämistyötä. Opinnäytetyön aikana OIT:n ydin- ja tukiprosessit mallinnettiin yhteen prosessikaavioon ja jokainen prosessikartassa esitetty prosessi omaksi prosessikaaviokseen nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Lisäksi tulevaisuuden prosesseihin tehdyt kehitysehdotukset on koottu yhteen taulukkoon.

Opinnäytetyön keskeisin havainto oli, että isännöitsijätoimiston tärkeimmät ja lakisääteiset perustoiminnot ja prosessit on järjestetty toimeksiantajayrityksessä hyvin, mutta kehittämistä on erityisesti näitä prosesseja tukevissa prosesseissa ja toiminnoissa. Tällaisia kehityskohteita ovat esimerkiksi dokumentointitapa, työtä tukevien työkalujen käyttöönotto, mittamisen kehittäminen ja mittariston luominen sekä strategisen suunnittelun järjestelmällinen toteuttaminen ja johtamisen selkeyttäminen.

Asiasanat: prosessi, prosessin mallintaminen, prosessin kehittäminen, osallistava toimintatutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Marketing

Author: Henriikka Kivelä

Title of thesis: Developing service process in Target Company

Supervisor: Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015 Number of pages: 50 + 35

The commissioner of the thesis is Oulun Isännöitsijätoimisto Oy (OIT). The background of the thesis was company's needs to clarify and develop company operation as well as the division of labor. The Finnish quality management and the process of developments consult Kai Laamanen has stated that: "Processes will bring order out of chaos" and that's way process thinking is the good way to respond to the challenges of the company.

Research questions are: "What are the OIT's core and support processes", "How are these process identified, named, border and described these processes?" and "What are the development proposals of the identified process?". The thesis aims are shown in the research questions: to identified OIT's core and support processes; to name, border and model those processes together with presenting the development proposals. Theoretical framework was formed around the research questions and aims.

The method of the study employed in the thesis was in participatory action research: interviews, discussions, passive observation and active development work. During the thesis OIT's core and support processes was modeled to process map and each process in its own process diagram in the present moment and future. In addition all the development proposals were summarized in the table.

The main observation was that superintendent of the company had organized the most important and basic statutory functions well, but the support process and actions need to be further developed. Such developments are, for example the way of documentation, implementation of tools support to work, creating ways how to develop measuring and measuring system. In addition to strategic planning and the clarity of the management.

Keywords: process, process modeling, process re-design, participatory action research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	PROSESSIT JA PROSESSIAJATTELUN LÄHTÖKOHDAT.....	9
2.1	Prosessiajattelu ja prosessin määritelmä	9
2.2	Prosessien ryhmittely	10
2.3	Prosessin tunnistaminen	11
2.4	Prosessin kuvaaminen	11
2.5	Prosessin kehittäminen	12
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄN KUVAUS.....	14
4	OIT:N PROSESSIT	16
5	ASIAKASPALVELUPROSESSI	17
5.1	Toimistopalveluprosessi	17
5.1.1	Nykytila	17
5.1.2	Tulevaisuuden prosessi	18
5.2	Operatiivisen isännöinnin –prosessi –Akuutit ongelmat.....	21
5.2.1	Nykytila	21
5.2.2	Tulevaisuuden prosessi	22
5.3	Operatiivisen isännöinnin prosessi –Korjaushanke	23
5.3.1	Nykytila	24
5.3.2	Tulevaisuuden prosessi	25
6	KIRJANPITO JA TILINPÄÄTÖS –PROSESSI	27
6.1	Nykytila.....	27
6.2	Tulevaisuuden prosessi.....	29
7	VUOKRAVÄLITYSPROSESSI.....	30
7.1	Nykytila.....	30
7.2	Tulevaisuuden prosessi.....	32
8	UUSIASIAKASHANKINTAPROSESSI	35
8.1	Nykytila.....	35
8.2	Tulevaisuuden prosessi.....	36
9	JATKUVA PALVELUN KEHITTÄMISEN –PROSESSI	39
9.1	Nykytila.....	39
9.2	Tulevaisuuden prosessi.....	40

10	STRATEGINEN SUUNNITTELU	42
10.1	OIT:n strategia.....	42
10.2	Strateginen suunnittelu OIT:ssa	43
11	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
12	POHDINTA	47
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Isännöintiliiton mukaan Suomessa toimii noin 700 isännöintiyritystä. Isännöintiyrityksen tehtäviin kuuluvat liiton mukaan seuraavat tehtävät:

”Isännöinti vastaa kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hoitaa taloyhtiön päivittäistä hallintoa hallituksen ohjeiden mukaisesti. Se huolehtii, että kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty” (Isännöintiliitto, 2014. Viitattu 26.1.2015)

Näissä isännöintiyrityksissä työskentelee yhteensä 2500 isännöitsijää ja 5000 asiantuntijaa. Keskimäärin isännöintiyrityksessä on töissä 3-5 työntekijää. Isännöitsijöiden keski-ikä on 52 vuotta ja heistä vain noin 30 % on naisia. (Isännöintiliitto, 2014. Viitattu 12.11.2014.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Oulun Isännöitsijätoimisto Oy eli OIT. Yritys toimii Oulun seudulla ja Isännöintiliiton tietoihin verrattuna se on keskimääräistä suurempi toimija alalla. OIT työllistää tällä hetkellä 12 henkilöä (OIT yhteystiedot, 2014.viitattu 13.11.2014). Yrityksen tavoitteena on olla isännöinnin ykkönen eli halutuin isännöintiä ja vuokravälitystä tarjoava yritys Oulussa ja lähikunnissa.

OIT on perustettu vuonna 1984 Oulun Seudun Talokeskus Oy nimellä, mutta yrityksen siirryttyä nykyisen omistajan, Mauri Niemelän, omistukseen vuonna 2004, muuttui nimi Oulun Isännöitsijätoimisto Oy:ksi. Tuolloin yritys työllisti kaksi henkilöä. Yrityksen henkilökunnan määrän moninkertaistuttua kymmenessä vuodessa, on se tuonut yrityksessä esille tarpeen selkeyttää toimintaa, yrityksen prosesseja ja järkevöittää työnjakoa. Tämä palveluprosessin kehittämisopinnäytetyöprojekti on toteutettu vastaamaan näihin yrityksen tarpeisiin. Suomalainen laatujohtamisen ja prosessien kehittämisen konsultti Kai Laamanen onkin todennut ”Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen” (2007, 23).

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on ollut selkeyttää ja kehittää yrityksen sisäisiä prosesseja: tunnistaa, nimetä, rajata ja mallintaa ne. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tarkoituksena oli prosessikartan mallinnuksen jälkeen keskittyä yhteen tai kahteen mallinnetuista ydinprosesseista. Työn edetessä kuitenkin yleinen mallinnus ja kehittäminen osoittautuivat etukäteen ajateltua tärkeämmäksi. Myös toimeksiantajan toivomuksesta työssä päätettiin keskittyä kaikkiin prosessikartan ydin- ja tukiprosesseihin, mutta alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna

vain pintaraapaisuna. Jotta työstä ei tulisi liian laajaa, jätettiin pois myös BSC mittariston luominen prosesseille.

Edellä kuvaamastani syystä alkuperäiset tutkimuskysymykset muuttuivat hieman opinnäytetyön teon aikana. Lopullisiksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Mitä ovat OIT:n ydin- ja tukiprosessit?
 - Kuinka tunnistetaan, nimetään, rajataan ja kuvataan nämä prosessit
- Millaisia ovat tunnistettujen prosessien kehitysehdotukset?

Prosessit ovat asiakas- ja strategialähtöisiä. Tutkimuskysymysten lisäksi tahdon opinnäytetyössän korostaa näitä kahta näkökulmaa. Prosesseja tulisi kehittää asiakkaan- ja yrityksen strategian lähtökohdista. Asiakas- ja strategialähtöisyys ovat prosessin kehittämisen peruspilareita, mutta en halua kuitenkaan nostaa niitä omiksi erillisiksi tutkimuskysymyksiksi, vaan kuljettaa näitä kahta näkökulmaa läpi koko opinnäytetyön.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui osallistava toimintatutkimus. Se on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on muuttaa ja kehittää toimintaa (Anttila 2005, 439). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus toteutettiin yrityksessä keskusteluiden, haastatteluiden, havainnoinnin ja osallistumisen avulla. Opinnäytetyöprojektin aikana yrityksen koko henkilökunta otettiin mukaan kehittämään mallinnettuja prosesseja.

Tämä opinnäytetyö koostuu 12 pääluvusta, joista ensimmäinen on tämä johdantoluku. Luku 2 käsittelee opinnäytetyön tietopohjaa ja olen jakanut sen viiteen alalukuun, joissa käsittelen tutkimuskysymysten mukaisesti prosessiajattelua ja prosessin määritelmää sekä prosessien ryhmittelyä, rajaamista, nimeämistä, tunnistamista ja kuvaamista. Tutkimustehtävän kuvauksen olen kirjoittanut lukuun 3. Yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa määrittelimme OIT:n ydin- ja tukiprosessien prosessikartaksi. Se on esitelty karkeasti luvussa 4. Prosessikartassa kuvatut prosessit on kirjoitettu auki luvuissa 5.-10. Näissä pääluvuissa käsitellään erikseen jokaista nykytilan prosessia ja kehitettyä tulevaisuuden prosessia omissa alaluvuissaan. Liitteistä löytyvät myös prosessikaaviot liittyen näihin lukuihin. Poikkeuksena on 5 asiakaspalveluprosessi –luku, joka sisältää 3 prosessin kuvausta nykytilassa ja tulevaisuudessa sekä strategisen suunnittelun prosessi, josta ei ole tehty prosessikaavioita vaan strategiakokouksissa käsiteltävät pääasiat on koottu yhteen taulukkoon. Yleiset johtopäätökset ja johdannon olen koonnut lukuihin 11 ja 12. Työn lopussa ovat lähteet ja liitteet.

2 PROSESSIT JA PROSESSIAJATTELUN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Prosessiajattelu ja prosessin määritelmä

Prosessiajattelu perustuu poikkifunktionaaliseen lähestymistapaan, joka poistaa sisäisiä ja ulkoisia raja-aitoja sekä luo mahdollisuuden hallita kokonaisuutta asiakkaalle arvoa lisäävillä prosesseilla. Kuviossa 1 (Liite 1) on Hannuksen havainnollinen esitys tästä perusajatuksesta. Prosessiajattelun mukainen toiminta on asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja tyydyttämistä. Prosessin tulisi alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyä asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen kuvion 2 (Liite 1) mukaisesti. Ensiksi tulee pohtia millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarpeet saadaan tyydytetyksi ja suunnitella oikeanlaiset toimenpiteet ja resurssit eli prosessi, joiden avulla pystytään luomaan halutut tuotteet ja palvelut. Toimenpiteiden ja resurssien mahdollistamiseksi tarvitaan syötteitä eli materiaaleja ja tietoja, jotka hankitaan alihankkijoilta. Kuvio 3 (liite 1) havainnollistaa prosessin kulun tapahtumaketjua. Toimeksiantoyrityksen tapauksessa prosessissa jalostuu erityisesti tieto, jolloin kaiken oleellisen tiedon dokumentointi ja sen tallentaminen oikeaan paikkaan korostuu. (Hannus 2004, 104-102; Hannus 1994, 41; Kaplan & Norton 2009, 187; Laamanen 2007, 20-21; Lecklin 2006, 128.)

Prosessin voidaan yksinkertaisesti sanoa olevan yhteenkuuluvien tehtävien ketju, joka on luonteeltaan toistuva (Lecklin 2006, 123). Tämä ajatus näkyy myös Laamasen määritelmässä:

”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteeksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” (2007, 19.)

Lisäksi Laamanen korostaa liiketoimintaprosessia määritellessään toteuttajan, lopputuloksen ja toiminnan merkitystä, kuten kuvioista 3 käy ilmi. Hannus (1994, 41) nostaa määritelmässään esille lisäksi asiakkaan merkityksen, organisatoristen rajojen ylittämisen sekä prosessin suorituskyvyn arvioimisen asiakkaan näkökulmasta seuraavalla tavalla:

1. Prosessilla on aina asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen, asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen.
2. Prosessit ylittävät organisatoriset rajat, ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista.

3. Prosessien suorituskyykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta

2.2 Prosessien ryhmittely

Prosessien ryhmittelyn lähtökohtina ovat niiden laajuus ja kattavuus. Hannuksen ja Laamasen teorat poikkeavat toisistaan siinä kuinka monella eri tasolla prosesseja olisi hyvä ryhmitellä ja kuvata. Hannus (1994, 41) pitää tarvittavana kuvata prosessit usealla eri hierarkiatasolla prosessikarttoina, prosessihierarkiankuvauksina ja prosessikaavioina. Laamasen (2007, 54) mielestä tällainen prosessitasojen määrittely pakottaa ositeltuun ajattelutapaan, joka vaikeuttaa kokonaisuuden ymmärtämistä: parempi olisi pyrkiä hahmottamaan prosesseja mieluummin prosessienverkkona.

Hannuksen mukaan yleisin tapa ryhmitellä prosesseja on jakaa ne ydin- ja alaprosesseihin. Hänen määritelmässä ydinprosessit ovat koko organisaation läpi meneviä toimintoketjuja. Alaprosessit ovat taas näiden toimintoketjujen osia, joita tarkastellaan eri tasoilla. Laamanen ei suosittele käyttämään samalla tavoin useissa eri tasoissa määriteltyjä alaprosesseja. Ydin- ja alaprosessien sijaan hän kehottaa ryhmittelemään prosessit ydin- ja tukiprosesseihin. Näistä prosesseista tulisi yrityksen valita omat avainprosessinsa, joita ovat kaikki tässä opinnäytetyössä kuvatut prosessit. Työn rajauksesta johtuen näiden avainprosessien alaprosesseja ei ole avattu. (Hannus 1994, 41; Laamanen 2007, 54.)

Mitä sitten ovat tuki- ja ydinprosessit? Ydinprosesseilla Laamanen(2007, 55) tarkoittaa sellaisia prosesseja, jotka ovat suoraan yhteydessä asiakkaaseen ja niissä jalostetaan tuotteita. Näitä prosesseja on yleisesti yrityksissä tunnistettu neljä eri tyyppiä: tuotteen kehittäminen, asiakkaan vakuuttaminen, tuotteen toimittaminen sekä tyytyväisyyden ylläpitäminen. Nämä neljä prosessia ovat yleisiä ja jokaisessa yrityksessä voidaan tunnistaa muita yrityskohtaisia ydinprosesseja.

Tukiprosessit ovat nimensä mukaan yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat muita yrityksen prosesseja. Ilman tukiprosesseja yritys ei pysty toimimaan. Ne luovat edellytyksen toimivalle organisaatiolle. Tällaisia yleisesti tunnistettavia tukiprosesseja ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu, henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto, materiaalinhallinta ja laadunhallinta. (Laamanen 2007, 56-58; Lecklin 2006, 130.)

2.3 Prosessin tunnistaminen

Prosessin kehittäminen alkaa prosessin tunnistamisesta kuvion 4 (liite 1) mukaan. Kuviossa 4 kuvataan prosessin kehittämisen vaiheet. Kuvioon palaan luvussa 2.5 Prosessin kehittäminen. Laamanen (2007, 64) määrittää prosessin tunnistamiseen kolme lähtökohtaa: toiminnan analysoinnin, menestystekijöiden analysoinnin ja asiakkaan prosessin analysoinnin. Hänen mielestään helpon ja kohtuullisen hyvän lopputuloksen näistä tuottaa asiakkaan prosessin analysointi. Toimeksiantajayrityksen prosesseja tunnistettaessa käytimme pääasiallisesti toiminnan analysointia, mutta myös rinnalla asiakkaan prosessin analysointia.

Prosessin tunnistamisvaiheessa prosessi käydään läpi, sille määritetään alkamis- ja päättymispisteet eli prosessi rajataan ja se nimetään. Prosessin tunnistamisen jälkeen prosessi kuvataan prosessikartan ja –kaavioiden avulla. Kuvaamiseen palaan seuraavassa luvussa. Kuten aiemmin olen jo useaan otteeseen todennut prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tunnistetun prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tulisi tehdä asiakas. (Laamanen 2007, 58-64.)

Prosessin nimeämisen tarkoitus on auttaa ihmisiä ymmärtämään mistä prosessissa on kyse. Oikeanlainen nimitys kertoo toiminnan tavoitteet, tarkoituksen ja/tai tuloksen. Tästä syystä muutkin kuin ammattilaiset ymmärtävät mistä on kysymys jossakin tietyssä prosessissa. Oikein ymmärretty ja nimetty prosessi ohjaa myös mittaamaan prosessia oikein. Laamanen kehottaa pitämään prosessien nimitykset erilaisina, kuin yksiköiden tai osastojen nimitykset. (Laamanen 2007, 58-59.)

2.4 Prosessin kuvaaminen

Prosessin kuvaamisella tarkoitetaan Martinsuo ja Blomqvistin (2010, 9. Viitattu 27.1.2015) mukaan: ”Lisäarvoa tuottavien tehtävien sekä niihin kytkeytyvien tieto- ja materiaalivirtojen kuvaamista”. Prosessin kuvaus on viestinnän väline ennen kaikkea yrityksen sisällä. Kuvaamisen synonyymina käytän tässä opinnäytetyössä mallinnusta. Hyvin ja oikein kuvatut prosessit auttavat hahmottamaan yrityksen toimintaa. Laamanen on määritellyt hyvälle prosessin kuvaukselle seuraavat kriteerit:

- Sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia

- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukana

Näiden ehtojen lisäksi hyvän kuvauksen tulee olla tarpeeksi lyhyt sekä sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen. Kuvauksen tulee sisältää vaadittavat tunnistetiedot ja termien sekä käsitteiden tulee olla sovitun mukaisia ja yhtenäisiä. Kuvaus tulee olla ristiriidaton, selkeä, ymmärrettävä ja looginen. (Laamanen 2007, 75-77.)

Prosessin kuvaamiseen on olemassa erilaisia tapoja ja työkalua useilla eri hierarkkisilla tasoilla. Näitä ovat esimerkiksi opinnäytetyössä käyttämäni prosessikartta- ja prosessikaaviomallit. Prosessikartta toimii hierarkian ylätasoin ja tukiprosessien kuvaamiseen. Sen tehtävänä on Laamasen mukaan: ”kuvata toimintaa niin, että se edistää organisaation toiminnan systeemi- ja kulttuurin ymmärtämistä”. Ideaalitalanteessa siitä käy ilmi yrityksen ansaintalogiikka. Prosessikartan otsikkona hän suosittelee käyttämään yrityksen visiota tai missiota. Kuviossa 5 (liite 1) on esimerkki prosessikartasta. (Hannus 1994, 43; Laamanen 2007, 60-64.)

Alemmalla hierarkiatasolla prosessien kuvaamiseen voidaan käyttää prosessikaaviota. Sen tehtävänä on kuvata tekeminen ja roolit tietyssä prosessissa. Kuviossa 6 on esimerkki prosessikaaviosta. Prosessikaavion vasemmassa reunassa on kuvattuna roolit. Näin jokainen henkilö voi tunnistaa itsensä prosessista sekä asettaa itsensä mukaan ja samaistua prosessiin. Tärkeää on, että rooleista ylimpänä on asiakas. Tämä muistuttaa asiakkaan tärkeyttä prosessissa. Prosessikaaviolla on omat symbolinsa: soikiot symbolisoivat prosessin alkua ja loppua, tehtäviä kuvaavat neliöt, salmiakkikuviot tarkoittavat päätöstä, tietoa kuvaavat suorakulmiot, jonka alareunassa on aalto ja tiedonkulkua tai vaikutusta symbolisoivat nuolet. Prosessikaavioita ovat esimerkiksi opinnäytetyöni liitteet 2-16. (Laamanen 2007, 79-81; Martinsuo & Blomqvist 2010, 9-12. Viitattu 27.1.2015.)

2.5 Prosessin kehittäminen

Laamanen määrittelee neljä eri prosessin kehityksen tasoa, joilla prosesseja voidaan kuvata. Ne ovat nykyinen prosessi, vähän parannettu prosessi, radikaalisti parannettu prosessi ja ideaaliprosessi. Hän ei suosittele kehittämään nykytilan prosesseja radikaalisti, mikäli tämä ei ole

aivan välttämätöntä, koska radikaalisti parannettuun prosessiin liittyy merkittävämpiä ja suurempia riskejä kuin vähän parannettuun prosessiin. Tämän tutkimuksen tavoitetasoksi määrytyi vähän parannettu prosessi. Joitakin Isännöintiyrityksen prosessien kehittämistä rajoittavat pakottava lainsäädäntö, sopimuksissa sovitut periaatteet sekä byrokratia. Tästä syystä esimerkiksi kirjanpito ja tilinpäätös- sekä korjaushankeprosesseihin olen voinut tehdä kehitysehdotuksia vain joihinkin yrityksen sisäisiin käytäntöihin liittyvissä asioissa, kuten esimerkiksi tiedontallennustapaan. (Laamanen 2007, 87.)

Prosessin kehittämisen tyypilliset vaiheet on Martinsuo ja Blomqvistin teorian mukaan kuvattu kuviossa 7 (liite 1). Kehittämisen vaiheet ovat kuviossa 7 pääpiirteittäin samat, kuin Laamasen mallissa (Kuvio 4, liite 1): prosessi alkaa avainprosessien tunnistamisesta, jatkuu niiden kuvaamisella ja prosessin käyttöönotolla sekä toiminnan organisoinnilla ja päättyy prosessien jatkuvaan parantamiseen. Erotuksena Laamasen malliin, ovat Martinsuo ja Blomqvist nostaneet esille vielä pilotointi ja parantelu –vaiheen ennen prosessin käyttöönottoa. Haastavimpana kehitysvaiheena he molemmat pitävät siirtymistä suunnittelusta käytännön toteuttamiseen eli prosessin käyttöönottoa ja toiminnan organisointia prosessin mukaisesti. Opinnäytetyöni päättyy prosessien kuvaukseen ja kehittämiseen. Prosessin pilotointi, käyttöönotto, seuraaminen ja parantaminen jäävät yrityksen vastuulle. (Laamanen 2007, 49-50; Martinsuo & Blomqvist 2010, 6-8.)

Yrityksen prosessien kehityksen tasoa voidaan peilata prosessien kypsyystasomallin avulla (Kuvio 8, liite 1). Tässä kuviossa on viisi tasoa, jotka kertovat prosesseihin panostetusta resurssien määrästä. Tällä hetkellä OIT:n prosessien kehitys on edennyt osittain pyramidin kolmannelle tasolle. Tuolla tasolla prosessit on määritetty ja kuvattu, mutta organisointia ei ole vielä tehty uusien kehitettyjen prosessien mukaiseksi. Vastaavaa kehitystasoa kuvaa Laamasen prosessin kehittymisen –malli (kuvio 9, liite 1). Hänen mallissa prosessi kypsyy kaaoksesta maailman parhaaksi prosessiksi. OIT:n prosessit ovat kaaviossa tällä hetkellä toistuvalla tasolla. (Hannus 2004, 102; Laamanen 2007, 44.)

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄN KUVAUS

Johdannossa esittelin tutkimuskysymyksiä, jotka ovat: "Mitä ovat OIT:n ydin- ja tukiprosessit?", "Kuinka tunnistetaan, nimetään, rajataan ja kuvataan nämä prosessit?" ja "Millaisia ovat tunnistettujen prosessien kehitysehdotukset?". Tutkimuskysymyksistä käyvät ilmi opinnäytetyölle asetetut tavoitteet: tunnistaa OIT:n ydin- ja tukiprosessit; nimetä, rajata ja mallintaa ne sekä esittää kehitysehdotuksia. Kysymysten taustalla on OIT:n tavoite selkeyttää ja järkevöittää yrityksen toimintaa ja työnjakoa. Luonnollisesti tämä on myös tutkimuksen tavoite.

Olen toteuttanut tutkimuksen käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää osallistavaa toimintatutkimusta. Osallistavaa toimintatutkimusta on kuvattu toimintatutkimuksen toteuttamismuodoksi ja ne eroavat toisistaan vain vähän menetelmien osalta: toimintatutkimukseen on lisätty osallistavia piirteitä. Toimintatutkimuksen oppi-isänä on pidetty Kurt Lewiniä. Myöhemmin hänen ajatuksiaan ovat kritisoineet Wilfred Carr ja Stephen Kemmis ja heidän näkemystensä pohjalta on syntynyt nykyinen kriittisen teorian suuntaus toimintatutkimuksesta. (Anttila 2005, 439-445.)

Toimintatutkimuksesta on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Kaikissa niissä korostetaan pyrkimystä muuttaa ja kehittää toimintaa. Tätä kuvaa hyvin Kemmisin määritelmä toimintatutkimuksesta vuodelta 1981: "Toimintatutkimus on tapa tutkia jotakin ajatusta käytännössä tarkoituksella muuttaa tai kehittää jotakin, saada tilanteessa aikaan todellista muutosta". (Anttila 2005, 439.) Vastaavasti myös Aaltola ja Syrjälä ovat vuonna 1999 todenneet toimintatutkimuksen olevan jatkuva prosessi, jossa asioita pyritään kehittämään tai muuttamaan paremmiksi. Lisäksi he ovat nostaneet esille prosessin ymmärtämisen uudella tavalla. Heidän mukaansa toimintatutkimus on prosessi, joka on kiinnostunut siitä miten asioiden tulisi olla, sen sijaan, että haluttaisiin tietää miten asiat ovat nyt. (Anttila 2005, 440.) Mielestäni kuitenkin paras ja parhaiten toimintatutkimuksen tarkoitusta kuvaava määritelmä on Anttilan ajatuksia:

"Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan sekä ratkaista ongelmia, joilla on suora yhteys johonkin käytännölliseen toimintaan."

Anttilan mukaan toimintatutkimuksen päämääriä ovat tasa-arvo, emansipaatio sekä yksilön vapaa itsemääräämisoikeus. Carr & Kemmis kirjoittavat ihmisen vapautumisen, valtaistumisen, voimaantumisen ja osallistumisen olevan tutkimuksen päämääriä. (Anttila 2005, 440.)

Käytin tutkimuksessani osallistavan toimintatutkimuksen menetelmiä: haastatteluita, keskusteluja, passiivista havainnointia ja osallistavaa kehittämistä. Olen kirjannut havaintoni ja tärkeimmät keskusteluissa käytyt asiat ylös paperille, mutta en nauhoittanut niitä, koska näiden äänitysten purku olisi vienyt aikaa pois oleellisesta työstä.

Tutkimus aloitettiin määrittelemällä yrityksen ydin- ja tukiprosessit. Kehitystyö toteutettiin pääsääntöisesti minun ja kahden muun OIT:n yrityksen edustajan kanssa käydyissä tapaamisissa. Tämän jälkeen keskustelujen, haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella muodostin prosessikaaviot jokaisesta prosessikartassa kuvaamastani prosessista. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tarkoituksena oli valita näistä kuvatuista nykytilan prosesseista yksi tai kaksi prosessia tarkempaan käsittelyyn, jossa prosessille olisi määritetty muun muassa BSC mukainen mittaristo. Työn edetessä osoittautui kuitenkin tärkeämmäksi käsitellä yleisemmällä tasolla kaikki prosessit, kuin valita yksi prosessi käsittelyyn. Tästä syystä päätettiin tehdä kehitetyt prosessikaaviot kaikista prosesseista. Valmiit nykytilan prosessikaaviot käytiin lävitse koko OIT:n henkilökunnan kanssa ja heiltä pyydettiin kaavioihin kehitysehdotuksia. Saamani henkilökunnan palautteen pohjalta piirsin ydin- ja tukiprosesseista tulevaisuuden prosessit sekä kokosin kehitysehdotukset yhteen taulukkoon (liite 18).

4 OIT:N PROSESSIT

Määrittelimme yhdessä OIT:n edustajien kanssa yrityksen ydin- ja tukiprosessit prosessikartaksi (liite 2). Käyttämäni prosessikartta mukailee kuvion 6 (liite 1) mukaista prosessikarttaa. Prosessikartan vaakariveillä ovat yrityksen ydin- ja tukiprosessit, ja pystyriveillä on lueteltu näitä prosesseja suorittavat osastot, yksiköt ja tekijät. Luvussa 2 olen kuvannut ydin- ja tukiprosessien eroja. Yksinkertaistetusti ydinprosesseilla tarkoitetaan yrityksen prosesseja, jotka ovat suoraan yhteydessä asiakkaaseen ja niissä jalostetaan tuotteita tai palveluita. Tukiprosessit ovat nimensä mukaisesti prosesseja tukevia. Ne luovat edellytyksen toimivalle organisaatiolle. (Laamanen 2007, 54; Lecklin 2006, 130.)

OIT:n prosessikartan ydinprosesseja ovat asiakaspalvelu-, vuokravälitys-, uusasiakashankinta- sekä kirjanpito ja tilinpäätös –prosessit. Näitä asiakkaalle suoranaisesti arvoa tuottavia prosesseja tukevat yrityksessä jatkuva palvelun kehittämisen prosessi ja strategisen suunnittelun prosessi. Ydin- ja tukiprosesseja toteuttavia henkilöitä, osastoja ja yksiköitä prosessikartassa ovat toimitusjohtaja, toimistopäällikkö, OIT:n hallitus, isännöitsijät, kiinteistösihteerit, kirjanpito, vuokraushenkilöstö sekä ulkoiset ja ulkopuoliset toimijat, kuten esimerkiksi kiinteistöhuollot, LVI-yritykset, pankit ja valtionvirastot.

5 ASIAKASPALVELUPROSESSI

Asiakaspalvelu on asiakkaalle näkyvin palvelu, jota yritys tuottaa. Olen jakanut asiakaspalveluprosessin toimistopalveluprosessiin sekä kahteen operatiiviseen isännöintiin sisältyvään prosessiin: akuuttien ongelmien prosessiin ja korjaushanke prosessiin.

5.1 Toimistopalveluprosessi

Toimistopalveluprosessi on päivittäin tapahtuvaa asiakkaiden ongelmien ja tehtävien hoitamista OIT:n toimistolla. Toimistopalvelusta vastaavat ensisijaisesti kiinteistösihteerit, toissijaisesti kirjanpitäjät ja kolmanneksi kaikki muu henkilökunta. Palveluprosessi alkaa asiakkaan saapumisesta fyysisesti toimistolle, soitosta toimiston asiakaspalvelunumeroon tai toimiston sähköpostiin lähetetystä sähköpostista. Yleisiä toimistopalveluasioita ovat esimerkiksi isännöitsijän todistuksen pyytäminen, remontti-ilmoitusten teko, laskussa ilmennyt epäselvyys, avaimien haku tai luovutus sekä ihmisten ohjaaminen oikean henkilön luokse tai kokoukseen.

Toimistopalvelun sujuminen ja onnistuminen on tärkeää, koska se voi olla asiakkaan ainut kontakti yritykseen eli ainut tilaisuus muodostaa mielikuva ja mielipide yrityksestä. Tästä syystä OIT:n näköiseen asiakaspalveluun tulisi olla olemassa selkeät määritellyt toimintatavat ja arvot, joita kaikki OIT:n henkilökunnassa toteuttavat. Tällaisten toimintatapojen ja arvojen sisäistäminen edellyttää hyvää sisäistä viestintää. Ilman selkeää ja yhdenmukaista sisäistä viestintää ei ulkoinen viestintäkään voi olla selkeää.

5.1.1 Nykytila

Liitteessä 3 on kuvattu toimistopalveluprosessin kulku yrityksessä tällä hetkellä. Prosessi alkaa asiakkaan saapumisesta toimistolle, puhelinsoitosta asiakaspalvelunumeroon tai sähköpostin saapumisesta toimistolle. Asiakkaan saapumisen jälkeen toimiston työntekijä ottaa asiakkaan vastaan. Yleensä asiakasta palvelee kiinteistösihteeri, mutta pahimmillaan hän voi joutua prosessikaavion mukaan odottelemaan vuokranvälittäjää, isännöitsijää, toimistopäällikköä tai toimitusjohtajaa palvelemaan, koska kiinteistösihteerit ja kirjanpitäjät ovat varattuina. Olipa asiakkaan vastaanottanut henkilö kiinteistösihteeri, kirjanpitäjä tai joku muu toimiston

henkilökuntaan kuuluva, on hänen, asiakkaan asian kuuntelun jälkeen mietittävä, kuuluuko asiakkaan ongelma tai tehtävä hänen tehtäviinsä tai vastuualueeseensa. Mikäli näin ei ole, tulee asiakkaan vastaanottaneen henkilön siirtää ongelma tai tehtävä oikealle henkilölle heti.

Tehtävästä vastaava henkilö ottaa ongelman tai tehtävän hoitaakseen tehtävän siirtämisen jälkeen. Hänen tulee arvioida tilanteen kiireellisyysaste, tarvittavat toimenpiteet ja tehdä päätös siitä kuinka tehtävä ja siihen liittyvä ongelma mahdollisesti hoidetaan. Vastaava henkilö, prosessikaavion mukaisesti, toteuttaa tehtävän tai delegoi sen ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi. Toteutuksen jälkeen suoritettu työ tulee tarkistaa virheiden karsimiseksi ja myös asiakaspalvelun laadun parantamiseksi. Viimeiseksi hoidettu tehtävä hyväksytetään asiakkaalla, esimerkiksi antamalla hänen tarkasteltavaksi laadittu isännöitsijän todistus. Näin varmistetaan se, ettei asiakkaan antamassa tehtävänannossa ja asiakaspalvelijan ymmärtämässä tehtävänannossa ole ollut eroja. Tällaisella toimintatavalla asiakas ei joudu palaamaan uudestaan asiaan huomattessaan virheen tai puuttuvan tiedon jo OIT:n toimistolla asiakaspalvelutilanteessa eikä kotona. Toimistopalveluprosessi päättyy asiakkaan lähdettyä pois toimistolta. Kuviossa 2 (liite 1) on kuvattu kuinka prosessin tulisi aina alkaa ja päättyä asiakkaaseen. Aivan kuten edellä kuvaamassani toimistopalveluprosessissa tapahtuu.

Toimistopalvelun ratkaisevin osio on tehtävän siirto ja tehtävän vastaanotto -kohdassa. Mikäli se epäonnistuu, vaikeutuu tai unohtuu kokonaan lupauksista huolimatta, huonontaa se asiakaspalvelun laatua heti ja vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen maineeseen, imagoon ja luotettavuuteen. Prosessikaaviossa on kuvattuna myös tilanne, jolloin tehtävästä vastaava ei ota tai ei pysty ottamaan asiaa heti hoitaakseen. Tehtävästä vastaava voi olla esimerkiksi kokouksessa tai puhua toista puhelua. Tällöin tehtävän siirtäjän täytyy jättää soittopyyntö, jonka hoitamisesta kuitenkin tehtävästä vastaava on vastuussa. Tämän soittopyynnön hoitaminen on tärkeää tai muuten asiakas palaa jonkin ajan kuluttua takaisin prosessin alkuun prosessikaavion mukaisesti. Nämä unohdetut soittopyynnot työllistävät henkilökuntaa turhaan ja turhauttavat asiakasta.

5.1.2 Tulevaisuuden prosessi

Liitteessä 4 on kuvattuna kehitetty versio toimistopalvelusta. Havaintojeni mukaan toimistopalvelu on OIT:n toimistolla hyvin järjestetty ja organisoitu. Joissakin palvelun osa-alueisiin liittyvissä toiminnoissa on kuitenkin haastatteluiden perusteella parantamista. Näitä ovat esimerkiksi kaikkien

piirustuskansioiden sähköistäminen ja niiden vieminen yhteen paikkaan, soittopyyntöjen hoitaminen sekä avainhallinnan selkeyttäminen. Avainhallinnan selkeyttämisellä tarkoitan sitä, että nykyisellään kankea avainhallintajärjestelmä korvattaisiin henkilökunnan osalta esimerkiksi paperisella lainauslomakkeella, jossa olisivat lainattava avain, lainaajan tiedot ja allekirjoitus sekä lainaus- ja palautuspäivä. Mielestäni pitkällä aikavälillä voitaisiin miettiä avainhallintajärjestelmän uusimista siten, että lainauksen voisi tehdä helposti sähköisesti ja myös allekirjoittaminen onnistuisi sähköisesti. Näin ei tarvitsisi tulostaa paperisia avainkuittauslomakkeita.

Havaintojeni mukaan OIT:lla soittopyynnot kirjataan tällä hetkellä ylös ja lähetetään sähköpostilla tavoitellulle henkilölle, mutta jostakin syystä osa soittopyynnöistä unohtuu tai hukkuu tietovirtaan. Tästä syystä soittopyyntöjen vastaanottamista tulisi tehostaa muuttamalla soittopyynnot tehtäviksi järjestelmään. Antamalla soittopyynnöille tehtävä-statuksen korostetaan niiden tärkeyttä. Ne ovat yhtä tärkeitä tehtäviä kuin tehtäväksi kirjatut kokouksen valmistelu tai luvatus tarjouspyynnön lähettäminen. Oman kokemukseni mukaan hoitamatta jätetyllä soittopyynnöllä saadaan asiakas kokemaan, ettei hän ole tärkeä ja että häntä ylenkatsotaan. Tällainen toiminta ei tue OIT:n strategian mukaista palvelua aktiivisena ja asiakaslähtöisenä yrityksenä.

Hyvään soittopyyntötehtäväjärjestelmään tulisi pystyä merkitsemään soittopyynnön kiireellisyysaste, joka näkyisi esimerkiksi värikoodeilla punainen-oranssi-vihreä. Kenen tahansa OIT:n henkilökunnasta tulisi pystyä tarkastelemaan toisen työntekijän soittopyyntöjä ja niistä tulisi käydä myös ilmi soittopyynnön status: hoidettu, hoidettu-ei vastattu, hoitamatta. Tämä helpottaa muun muassa kiinteistösihteerien asiakaspalvelutehtävää heidän vastatessaan toimiston asiakaspalvelunumeroon. Soittopyyntö-tehtävään olisi oltava mahdollista kirjata ylös puhelimesta käydyn keskustelun pääkohdat ja näin tulisi aina hoidetun soittopyynnön osalta tehdä. Mikäli soittopyyntö vaatii lisätoimenpiteitä, voisi tehtävän siirtää eteenpäin esimerkiksi työkaverille tai ulkopuoliselle toimijalle.

Järjestelmän avulla tehtävän vastaanottaja voisi nähdä vastaanottamastaan tehtävästä suoraan jo tehtävän historian. Kiireellisyysstatus, hoitostatus ja soittopyynnön tai eteenpäin lähetetyn tehtävän kuvaus-ominaisuudet tulisi olla käytössä myös yrityksen ulkopuolelle lähetetyissä tehtävissä. Tehtävän vastaanottajan tulisi kirjata järjestelmään milloin hän on suorittanut tehtävän ja kirjoittaa kuvaus tehtävän suorituksesta. Näin tehtävän antaja voi valvoa tehtävän suorittamista ja hän saa tiedon suoritetusta työstä. Lisäksi järjestelmä säästää aikaa turhilta keskusteluilta ja

tehtävänannoilta kasvotusten sekä puhelimessa. Soittopyyntöjen muuttaminen tehtäviksi on myös akuuttien ongelmien –prosessin kehityskohde.

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että piirustuskansioiden ja oikeiden piirustusten etsimiseen menee kiinteistösihteereillä useamman kerran viikossa turhan paljon aikaa. Osa piirustuksista on sähköisessä muodossa, osa näistä on vielä paperiverisoiita. Paperikansiot eivät ole yhdessä selkeässä paikassa, vaan niitä voi joutua etsimään toimiston eri huoneista ja varastoista. Mielestäni loppujenkin paperikansioiden sisältö tulisi koota yhteen samaan sähköiseen paikkaan, josta nyt jo sähköisenä olevat piirustukset löytyvät. Piirustukset tulisi olla helposti löydettävissä ja loogisesti järjesteltynä. Mielestäni sellaisen henkilön tulisi tehdä piirustusten muuttaminen sähköiseksi, joka osaa lukea näitä piirustuksia ja siten ymmärtää, mikä on näiden piirustusten tallentamiseen paras logiikka.

Miten varmistamme, että asiakas lähtee pois toimistolta tyytyväisenä palveluun? Mielestäni prosessin onnistumista tulisi mitata ja tästä syystä olen sisällyttänyt asiakkaan palautteen antamisen kehitettyyn prosessiin. Helppo tilastollinen tapa voisi olla käyttää esimerkiksi HappyOrNot:n langatonta hymiölaitetta. Tuossa laitteessa on neljä erilaista hymiötä, joita painamalla asiakas antaa nopean palautteen palvelusta. Mielestäni palautteenannon sisällyttäminen prosessiin on mahdollista tällaisella tilastollisella kyselyllä, joka ei vie paljoa aikaa asiakkaalta. Oman kokemukseni mukaan palvelun päätteeksi mielellään antaa palautetta mainitsemallani laitteella. Pikapalautejärjestelmällä voidaan kokeilla erilaisten toimenpiteiden vaikutusta toimistopalveluun ja asiakastyytyväisyyteen sekä saada palaute toimenpiteiden vaikutuksista heti. Ulkopuolisen palautteen saaminen mahdollistaa palvelun muuttamisen asiakaslähtöiseksi jatkuvan palvelun kehittämisen prosessin avulla.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yksi kiinteistösihteerin ja kirjanpitäjän tärkeimmistä asiakaspalvelua helpottavista työkaluista on talolista, jota on tehty Excel-muotoiseksi, mutta sitä käytetään paperiversioina. Mikäli joku listan tiedoista on muuttunut, on päivitetty lista pitänyt tulostaa kaikille työntekijöille ja jakaa se heille. Havaintojeni perusteella näin ei kuitenkaan ole aina tapahtunut ja lista ei ole pysynyt ajan tasalla. Lisäksi tulostamiseen ja jakamiseen kuluu turhaa aikaa työntekijältä, jos verrataan nykyistä tapaa käytäntöön, jossa talolista olisi sähköisesti järjestelmässä, esimerkiksi Domuksessa. Järjestelmän tulisi olla sellainen, joka ei ole kankea käyttää, eikä vaadi tekeillä olevan tehtävän sulkemista. Nykyisessä talolistassa olevat tiedot voisivat löytyä järjestelmästä taloyhtiön kohdalta esimerkiksi välilehdeltä tekniset tiedot ja

osapuolet. Järjestelmään päivitettyjen tietojen tulisi synkronoitua tarvittavilta osin taloyhtiön nettisivuille. Näin säästyy aikaa tiedon monistamisesta moneen paikkaan.

OIT:n toiminnasta voit antaa palautetta yrityksen nettisivuilla olevan lomakkeen kautta, mutta sitä tulisi mielestäni myös pystyä antamaan puhelimesta, mikäli asiakas näin haluaa. Tätä varten tulisi luoda palautejärjestelmä, jonka asiakaspalvelija voi asiakkaan niin halutessa täyttää. Tämä palaute tulisi järjestelmällisesti viedä toimitusjohtajan ja OIT:n hallituksen käsittelyyn. Palaan palautteeseen luvussa 9.2.

5.2 Operatiivisen isännöinnin –prosessi –Akuutit ongelmat

Akuuttien ongelmien –prosessille määriteltiin OIT:n työntekijöiden kanssa nimi sovittujen ja juoksevien asioiden hoitaminen taloyhtiössä ja taloyhtiölle –prosessi. Mielestäni tämä määritelmä kuvaa parhaiten sitä, mikä isännöitsijän tehtävä on OIT:ssa. Operatiivisen isännöinnin –prosessi pyrkii ratkaisemaan ongelmia ja tapauksia, joita taloyhtiössä tai taloyhtiölle on sattunut. Jaoimme ongelmat kiireellisyyden mukaan kahteen eri luokkaan. Kiireellisimpiä ovat akuutit ongelmat, joita ovat esimerkiksi vesivahinko tai vahingonteko taloyhtiössä. Nämä niin sanotut tulipalot isännöitsijän tulee ratkaista heti ja ne syrjäyttävät tieltään useimmiten kiireellisyysasteeltaan vähemmän tärkeän korjaushankkeen suunnittelun. Tällä tarkoitan sitä, että korjaushankkeen suunnittelu voi odotella vähän aikaa, mutta asukkaan vuotava vesiputki ei voi odotella hetkeäkään ja silloin suunnittelu syrjäytyy vesivahingon tieltä. Toki esimerkiksi meneillään oleva korjaushanke voi pitää sisällään akuutteja ongelmia. Korjaushankkeita käsittelen luvussa 5.3. Tässä luvussa 5.2 käsittelen akuuttien ongelmien –prosessia.

5.2.1 Nykytila

Akuuttien ongelmien –prosessi (Liite 5) alkaa ongelman havaitsemisesta. Useimmiten ongelmasta tai epäkohdasta ilmoittaa asiakas. Tällainen asiakas voi olla asukas, osakas, taloyhtiön puheenjohtaja, remonttimies, kiinteistöhuolto tai joku ihan ulkopuolinen henkilö. Prosessin ensimmäinen vaihe on saada ongelma tavoittamaan oikean henkilön eli kyseisen taloyhtiön isännöitsijän. Mikäli asiakkaan yhteydenotto ei mene suoraan isännöitsijälle, tulee ongelman vastaanottaneen henkilön ohjata asiakas välittömästi isännöitsijälle. Jos isännöitsijä ei ole

tavoitettavissa, jättää asiakaspalvelija soittopyynnön isännöitsijälle. Unohdetut ja hoitamattomat soittopyynnot palautuvat takaisin prosessin alkuun kaavion mukaisesti.

Saatuaan tiedon ongelmasta isännöitsijän ensimmäinen tehtävä on ottaa selvää siitä, mitä todella on tapahtunut sekä saada realistinen kuva tilanteesta ja vahinkojen laajuudesta. Näiden ohella hänen tulee pystyä arvioimaan kuinka kiireellinen tämä ilmennyt ongelma on. Arvioiden onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että isännöitsijällä on ammattitaitoa, kokemusta ja taustatukea, joiden pohjalta hän kykenee tekemään oikeat ratkaisut. Tekemänsä arvion perusteella isännöitsijä päättää millaisia toimenpiteitä ongelma vaatii heti ja tulevaisuudessa, kenelle hän delegoi ongelman ja kuka suorittaa käytännön työt.

Päätös toimenpiteistä –kohta on kriittinen kohta prosessissa. Se määrittelee prosessin etenemisen jatkossa. Mikäli juna ajautuu väärillä raiteilla, voi sen takaisin raiteille nostaminen olla työlästä, yrityksen imagoa vahingoittavaa ja kivuliasta työntekijöille, mutta ei kuitenkaan mahdotonta. Mitä aikaisemmin suistuminen raiteilta huomataan, sitä helpompaa on sen takaisin nostaminen. Tällöin myös vahinkojen suuruus on pienempi. Kuten jo aiemmin mainitsin, isännöitsijän ammattitaidolla on tässä kohdassa suuri merkitys.

Päätöksen teon jälkeen isännöitsijä joko itse ratkaisee ongelman tai delegoi sen eteenpäin ulkoiselle toimijalle. Isommissa hankkeissa isännöitsijä voi joutua neuvottelemaan päätöksestä ensin taloyhtiön hallituksen kanssa ja vasta sen jälkeen tekemään päätöksen. Toteutusvaiheessa isännöitsijä vastaa tiedottamisesta, jonka kiinteistösihteerit hoitavat isännöitsijän pyynnöstä. Ulkopuolisen toimijan tiedotettua isännöitsijälle suoritetusta työstä, jää isännöitsijän tehtäväksi vielä hoitaa viranomaispuolen asiat kuntoon sekä tarkistaa tehty työ ja hyväksyttää se ongelman ilmoittajalla tai taloyhtiöllä. Prosessi päättyy asiakkaan hyväksymiseen.

5.2.2 Tulevaisuuden prosessi

Liitteessä 6 on kuvattu kehitetty versio akuuttien ongelmien –prosessista. Tärkein kehityskohde on toimistopalveluprosessissa kuvaamani soittopyyntöjen kirjaaminen tehtäviksi järjestelmään ja asiakaspalvelutilanteeseen liittyvä tehtävänanto tai -siirto, -kuvaus ja -valvonta. Mielestäni tämän järjestelmän käyttö korostuu erityisesti akuuttien ongelmien prosessissa. Havaintojeni mukaan asiakaspalvelijat saavat akuuttien ongelmien –prosessikaavion mukaisesti palautuneita

soittopyyntösoittoja, jotka johtuvat hoitamattomista tai unohtuneista soittopyynnöistä. Soittopyynnot ovat akuuttien ongelmien prosessissa sellaisia, että tehtävän siirtojärjestelmää pystytään käyttämään hyvin hyödyksi. Soittopyyntöjen kirjaaminen tehtäviksi sekä tehtävän siirto, anto, kuvaus ja valvonta –järjestelmän olen kuvannut luvussa 5.1.2. Akuuttien ongelmien prosessissa tämä järjestelmän tulisi olla samanlainen ja tästä syystä en enää kuvaa kehitysehdotusta uudestaan tähän alalukuun. Nostan esille yhden uuden näkökulman järjestelmän hyödyllisyydestä.

Soittopyyntötehtäväjärjestelmän avulla olisi mahdollista seurata esimerkiksi takaisin soittoon kuluvaa aikaa ja asettamaan näin konkreettisia tavoitteita takaisinsoittoaajan lyhentämiseksi. Mielestäni soittopyyntöjen, viestien tai sähköpostien ehdoton enimmäisvastaamisaika on vuorokausi. Järjestelmän avulla voitaisiin asettaa prosessille joitakin mittareita, joilla prosessin onnistumista voidaan mitata. Mittaamisen kehittäminen ja mittariston luominen on yksi tärkeimmistä kehitysehdotuksistani. Siitä kirjoitan luvussa 10.2.

Havaitsin tutkimuksen aikana, että uusien järjestelmien käyttöönotettaessa tulisi pyrkiä huomioimaan tietojen tallennustapa ja se, että tiedon monistamisen tarvetta pyrittäisiin vähentämään ja ehkäisemään. Monistamisella tarkoitan sitä, että sama dokumentti tai tieto täytyy siirtää useaan eri paikkaan. Tätä voidaan vähentää synkronoimalla eri järjestelmät keskenään. Synkronoinnilla tiedot siirtyvät tarvittaessa automaattisesti tarvittaviin paikkoihin. Esimerkiksi tiedotteet tai päivitetyt tekniset tiedot voisivat siirtyä suoraan järjestelmästä taloyhtiön nettisivuille tarvittavilta osin.

5.3 Operatiivisen isännöinnin prosessi –Korjaushanke

Operatiivisen isännöinnin toinen prosessi on korjaushankeprosessi. OIT lupaa korjaushankkeiden olevan yrityksen kokemuksen ja näkemyksen pohjalta hyvin suunniteltua ja toteutettua. Myös strategian mukainen aktiivinen toiminta edistää näiden lupausten toteuttamista. Korjaushankkeita voivat olla esimerkiksi teknisen käyttöiän loppumisesta johtuvat korjaushankkeet ja peruskorjaushankkeet tai perusparantamishankkeet, joiden avulla halutaan esimerkiksi kasvattaa kiinteistön arvoa ja kehittää kiinteistöä. Selvyyden ja yksinkertaisuuden vuoksi prosessi on nimetty ainoastaan korjaushankeprosessiksi.

Korjaushankeprosessia ja sen toteuttamista määritellään useissa laeissa ja ohjeistuksissa: asunto-osakeyhtiölaissa, maankäyttö- ja rakennuslaissa, työturvallisuuslaissa, verotusmenettelyjen laissa, verohallinnon ohjeessa, joka koskee rakentamiseen liittyvää tiedonantovelvollisuutta, laissa, joka koskee tilaajan selvitysvelvollisuutta ja vastuuta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä ja niin edelleen (taloyhtiö.net 2014. Viitattu 31.1.2015). Tästä johtuen korjaushankeprosessia ei voida muuttaa radikaalisti. Vain joitakin laissa ja ohjeistuksissa määrittelemättömiä toimintatapoja voidaan muokata.

5.3.1 Nykytila

Liitteessä 7 on kuvattu korjaushankeprosessi nykytilassa. Korjaushankeprosessi kestää vuosia ja tarve sen toteuttamiseen ei synny yhtäkkiä. Korjaushanketta aloitetaan suunnittelemaan korjaustarpeen tunnistuksen jälkeen. Korjaustarpeen tunnistaminen edellyttää impulssia, joka kertoo isännöitsijälle, että jotain on tehtävä kiinteistön kunnon ja arvon säilyttämiseksi tai sen kasvattamiseksi. Tällainen impulssi voi olla esimerkiksi vikojen ilmestyminen viemäreihin ja putkistoihin, katon teknisen käyttöiän lähestyminen loppuaan tai idea siitä, kuinka voidaan parantaa kiinteistön yhteisiä tiloja.

Korjaustarpeen tunnistamisen jälkeen hallitus tekee yhdessä isännöitsijän kanssa esityksen korjaustarpeesta taloyhtiön yhtiökokouksessa kuntotutkimusraportin ja hankeselvityksen pohjalta. Yhtiökokous tekee suunnittelupäätöksen, jonka jälkeen hallitus isännöitsijän avustuksella valitsee rakennuttajakonsultin. Suunnittelun implementointivaiheen jälkeen ulkopuoliset toimijat tekevät hankeselvityssuunnitelmat, jotka hallitus yhdessä isännöitsijän kanssa käsittelee. Tässä yhteydessä voidaan järjestää myös informaatiokokous hallitukselle. Informaatiokokouksessa ulkopuoliset toimijat ja isännöitsijä esittelevät hankkeen edistymistä.

Kilpailutuksen ja lainatarjouspyyntöjen vastaukset käsitellään mahdollisesti jo seuraavassa hallituksen kokouksessa, joka esittää ne yhtiökokoukselle. Yhtiökokouksessa tehdään toteuttamis- ja rahoituspäätös tai projekti yhtiökokouksen päätöksellä lopetetaan. Mikäli hanke päätetään lopettaa, myös prosessi päättyy. Jos taas yhtiökokous päättää jatkaa hanketta, on seuraavana vuorossa sopimusten valmistelu. Sopimusten allekirjoittamisesta ulkopuolisten toimijoiden kanssa huolehtii isännöitsijä.

Korjaushankkeen käynnistyttyä isännöitsijä järjestää kuukausittain kokoukset hankkeen etenemisestä, mutta virallisen valvonnan, seurannan ja raportoinnin hankkeesta tekee sille nimetty ulkopuolinen valvoja. Hankkeen valmistuttua hallitus yhdessä isännöitsijän kanssa vastaanotto tarkastuksen jälkeen joko hyväksyy tai hylkää hankkeen suorituksen. Sen yhteydessä tehdään taloudellinen loppuselvitys, jonka pohjalta rahoitusvastikkeet muodostuvat. Projektin valmistumisen ja takuutarkistuksen välissä isännöitsijän tehtävänä on huolehtia takuuajatoiminnasta ja tarvittavista toimenpiteistä sekä tehdä virhe-/vikakartoitus ennen takuutarkistusta.

Jokaiselle korjaushankeprojektille on oma kansionsa, jonne dokumentoidaan kaikki projektin aikana syntynyt tieto. Tällaisia dokumentteja ovat esimerkiksi prosessikaaviossa mainitut sopimukset liitteineen, tiedotteet, kaupalliset asiakirjat liitteineen, kuntotutkimusraportti, hankeselvitys ja niin edelleen. Prosessin aikana isännöitsijällä on myös tukena useita yksityiskohtaisia tarkistuslistoja, joista hän voi tarkistaa tehneensä kaiken tarvittavan.

5.3.2 Tulevaisuuden prosessi

En ole kuvannut kehitettyä korjaushankeprosessia omaksi prosessikaaviokseen, koska piirrettyäni kehitetyn kaavion havaitsin, että siinä ei ollut mitään eroa nykyisyyden prosessiin. Haastatteluista sain muutaman ajatuksen kehitysehdotukseksi, mutta mitään konkreettista muutosta en niiden pohjalta tehnyt prosessikaavioon. Kuten jo aiemmin mainitsin korjaushankeprosessia ja sen sujumista säätelevät useat lait ja tässä on myös yksi syy miksi, prosessin vaiheita ei tule muuttaa paljoa.

Korjaushankkeessa isännöitsijän tehtävänä on johtaa ja hallita projektia. Projektin aikana isännöitsijä toimii eri tahojen välillä ja välittää viestejä sekä informoi taloyhtiön asukkaita ja osakkaita. Hankkeen onnistumisen kannalta isännöitsijän on tärkeää hallita kokonaisuus ja pystyä ymmärtämään esimerkiksi sitä, kuinka paljon rahaa kuluu mihinkin hankkeen osa-alueeseen. Haastattelussa isännöitsijät totesivat, että projektin hallinnan osa-alueelle he tarvitsisivat lisää selkeyttä. Mielestäni korjaushankkeen hallintaan selkeyttä tuovat kokemus, aktiivinen kouluttautuminen sekä hyvien konkreettisten työkalujen sekä toimintatapojen käyttöönotto. Mielestäni nämä työkalut ja toimintatavat tulevat olla sellaisia, jotka korostaisivat nimenomaan kokonaisuuden hallintaa, ei vain suoritettuja yksittäisiä tehtäviä.

Korjaushanke prosessi ei pääty tällä hetkellä asiakkaaseen Laamasen kuvion 2 (liite 1) mukaisesti. Prosessin osatuotokset ovat asiakkaan saatavissa, mutta kehittämisen avulla myös koko prosessi voidaan saada päättymään asiakkaaseen. Mielestäni en kyennyt ideoimaan sitä tarpeeksi hyvin, joten jätin tämän kohdan avoimeksi. Paras kehitysehdotukseni tähän liittyen oli takuutarkistuksen tuloksen tiedottaminen asiakkaille.

6 KIRJANPITO JA TILINPÄÄTÖS –PROSESSI

Asunto-osakeyhtiön toimintaa säätelevät asunto-osakeyhtiölaki sekä kirjanpitolaki. Näissä laeissa on määritelty kirjanpito- ja tilinpäätösvelvollisuus. Kirjanpitolain 1:1 §:n mukaan osakeyhtiöt, kuten asunto-osakeyhtiöt ovat kirjanpitovelvollisia. Asunto-osakeyhtiölain 10:3 §:ssa sanotaan: ”Tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittava kirjanpitolain ja tämän luvun säännösten mukaisesti”. Eli asunto-osakeyhtiö on myös tilinpäätösvelvollinen. Näiden lakien pohjalta tulevat muutkin säännökset, jotka määrittelevät kirjanpito ja tilinpäätös-prosessia. Prosessia on kehitettävä niiltä osin, kuin se on lakeja noudattamalla mahdollista.

Kirjanpito ja tilinpäätös –prosessi toistuu vuosittain. Uusi prosessi alkaa, ennen kuin vanha prosessi on ehtinyt prosessikaavion loppuun. Liitteessä 8 on kuvattu kirjanpito ja tilinpäätös –prosessi nykyhetkessä ja liitteessä 9 tulevaisuudessa. Se muodostuu yhden vuoden taloyhtiön kirjanpidosta, kirjauksista, laskuista ja muista tehtävistä, joita OIT:llä hoitavat kirjanpitäjät ja osittain myös kiinteistösihteerit. Prosessikaaviossa tämä vuosi on kuvattuna pystysuoran linjan vasemmalla puolella. Oikealle puolelle jää varsinainen tilinpäätösprosessi, josta päävastuussa on taloyhtiön isännöitsijä.

6.1 Nykytila

Prosessikaaviossa kuvattu ensimmäisen vuoden kirjanpito oheistehtävineen kuuluu kirjanpitäjien vastuulle. Prosessikaaviossa koko kirjanpitäjien työ on kuvattu sanoin: kirjanpito, vastikevalvonta, lainaosuuslaskelmat yms. Heidän tehtävä alueensa on laajempi, mutta kirjanpitäjien tekemää työtä ei ole kuvattu tarkemmin prosessikaaviossa yksinkertaisuuden ja selkeyden säilyttämiseksi.

Kirjanpito vuoden aikana kiinteistösihteerit auttavat kirjanpitäjiä avustavin kirjanpidollisin tehtävin, kuten rästien tarkistamisessa ja skannattujen laskujen kirjaamisessa. Kiinteistösihteerit huolehtivat kirjanpito vuoden aikana myös vesimittarien luennan, vesilaskujen teon ja lähetyksen. Isännöitsijän tehtävänä on hyväksyä laskut joka viikko määräaikaan mennessä. Loppuvuodesta he tarkistavat myös pääkirjanotteita ja käyvät niitä läpi valmistautuessaan tilinpäätökseen.

Vuoden vaihtumisen jälkeen kirjanpitäjät tekevät kirjanpidon loppuun kuluneelta vuodelta ja aloittavat tekemään tilinpäätöstä. Samalla he jatkavat juoksevan kirjanpidon laatimista muiden kirjanpito tehtävien lisäksi uudelle vuodelle. Osa heidän tehtävistään siirtyy kiinteistösihteerien tehtäväksi koko tilinpäätösajaksi. Isännöitsijän tehtävä on tilata tilinpäätös ja täyttää tarvittavilta osin 102-lomake. 102-lomakkeella isännöitsijä ilmoittaa verottajalle tiedot asuntoyhteisön ja osakkaan verotusta varten (Verohallinto 2014, Viitattu 30.12.2014). Näiden jälkeen isännöitsijä tekee luonnoksen taloyhtiön toimintakertomuksesta, talousarviosta ja kunnossapitotarveselvityksestä. Ne isännöitsijä, yhdessä kirjanpitäjän tekemien tuloslaskelman ja taseen kanssa, esittelee taloyhtiön hallituksen tilinpäätöskokouksessa. Ennen kokouksen järjestämistä on isännöitsijän pitänyt lähettää kokouskutsut hallituksen jäsenille. Kiinteistösihteeri auttaa isännöitsijää kokouskutsujen lähettämisessä ja kokouksen valmistelussa.

Hallituksen tilinpäätöskokouksessa hallitus hyväksyy isännöitsijän ja kirjanpitäjän tekemät luonnokset ja ehdottaa niihin mahdollisia muutoksia. Kokouksen jälkeen alustava tilinpäätös lähetetään tilintarkastajalle tarkistettavaksi. Mikäli tilinpäätöksessä ilmenee virheitä, palautuu se takaisin OIT:lle korjauskehotuksen kanssa. Kirjanpitäjien korjattua virheet, lähetetään tilinpäätös takaisin tilintarkastajalle. Ylimääräinen käsittelykerta voi viivästyttää tilinpäätöksen aikataulua jopa kaksi viikkoa. Tilintarkastaja ei hyväksy tilintarkastusta ennen kuin se on moitteeton. Kun tilinpäätös on hyväksytty, voidaan kutsua koolle varsinainen yhtiökokous. Lakisääteisesti kokouskutsu liitteineen tulee olla perillä viimeistään kaksi viikkoa ennen kokousta.

Taloyhtiön yhtiökokouksessa hyväksytään tai hylätään tehty tilinpäätös. Vain harvoin tilinpäätökset hylätään ja tällöin yleensä taustalla on suurempi virhe. Nämä tapaukset ovat aina yksittäistapauksia hyvässä isännöitsijätoimistossa. Kirjanpitäjän tehtävä on toimittaa veroilmoitus huhtikuun loppuun mennessä verohallintoon. Lisäksi he kirjaavat uudet vastikkeet ja maksut sekä huolehtivat tiedotteiden ja maksulappujen lähettämisestä osakkaille yhdessä kiinteistösihteerien kanssa. Tilinpäätös päättyy tasekirjan sitomiseen ja sen tallettamiseen. Tämä prosessi ei pääty luvussa 2 esittämäni teorian mukaan asiakkaaseen, mutta sen välituotokset ovat asiakkaan saatavilla. Prosessia kehittämällä se voidaan saada päättymään asiakkaaseen. Prosessin aikana isännöitsijä ja kirjanpitäjä tallentavat luonnokset sekä lopulliset versiot asemalle, kuten myös lähetetyt kokouskutsut liitteineen, pöytäkirjat ja tiedotteet.

6.2 Tulevaisuuden prosessi

Kirjanpito ja tilinpäätös –prosessia kuten myös korjaushankeprosessia sääntelee ja ohjaa kirjanpito- ja asunto-osakeyhtiölait, sopimukset sekä hyvät käytänteet. Ne rajoittavat mahdollisuuksia kehittää prosessia. Prosessia voidaan muokata vain näiden lakien ja sopimusten sääntelyn ulkopuolella olevien yrityksen omien toimintatapojen ja käytänteiden osalta. Ainut vain kirjanpito- ja tilinpäätösprosessia koskeva kehitysehdotukseni on selkeyttää sitä, kenen tehtävänä on tehdä reklamaatio laskusta. Haastattelujen perusteella tehtävänjako tämän tehtävän osalta ei ole aivan selvää tällä hetkellä.

Tämän hetkissä kaikissa prosesseissa on kehittämistä dokumentoinnissa ja tavassa tallentaa tiedostoja. Tiedon dokumentointi oikeaan paikkaan ja oikealla yhtenäisellä tavalla korostuu kirjanpito ja tilinpäätös –prosessissa, koska tilinpäätösaikaan prosessissa toimivat eri osastot. Havaitsin, että työntekijöiden oli helpompaa ja nopeampaa käydä kysymässä asiaa työkaverilta, kuin löytää oikeat dokumentit oikeasta paikasta. Tästä syystä työntekijät käyttävät paljon aikaa puhumiseen asioiden selvittämiseksi toimistolla. Tietojen erilaiset dokumentointitavat hidastavat työtä erityisesti sijaisuuksien aikana sekä työskennellessä yritystä koskevien asioiden kanssa. Ongelmia on epäselvissä ja erilaisissa tavoissa nimetä tiedostot ja kansiot sekä epäloogisissa kansiorakenteissa. Myös samaa asiaa koskevia tiedostoja ja dokumentteja voi olla useissa eri paikoissa tallennettuna. Mielestäni dokumentointiin tulisi kiinnittää huomioita ja luoda selkeät toimintatavat siitä kuinka tiedostot ja kansiot nimetään sekä millainen kansiorakenteen tulisi olla.

Dokumentointia tulisi selkeyttää siten, että tiedostot tallennettaisiin saman logiikan mukaisesti, jotta tarvittava tieto olisi helppoa löytää, ja esimerkiksi isännöitsijöiden kansioit olisivat tiedostojen nimeämistavaltaan ja kansiorakenteiltaan identtisiä. Selkeän kansiorakenteen luomisessa ja tiedostojen uudelleen nimeämisessä voitaisiin esimerkiksi käyttää apuna tässä opinnäytetyössä luotuja prosessikaavioita. Dokumentoinnin kehittämällä säästetään aikaa kansiorakenteen selvittämisestä työntekoon ja tehdään työskentely mukavammaksi ja helpommaksi. Tämä näyttäytyy asiakkaalle yhtenäisempänä, tehokkaampana ja selkeämpänä toimintana. Usein dokumentoinnin toimintatapojen luomisen yhteydessä myös olemassa olevat tiedostot ja kansiot tulisi muuttaa uusien käytäntöjen mukaisiksi.

7 VUOKRAVÄLITYSPROSESSI

Viides nykytilan prosessikaavio (Liite 10) kuvaa vuokravälitysprosessia. Vuokravälitys on suhteellisen tuore liiketoimintaosa-alue OIT:lla. Isännöintipalvelua täydentävä vuokranasuntojen välittäminen aloitti toimintansa Talvella 2013. Vuokravälitysprosessi sisältää OIT:n näkökulmasta kaksi asiakasta: yksityisen asunnon omistajan ja asuntoon muuttavan vuokralaisen.

Vuokravälityspalveluna OIT tarjoaa välitys- ja hallinnointipalveluja. Välityspalvelu on suppeampi ja kertaluontoinen. Välityspalvelun ottaa sellainen asunnon omistaja, joka tarvitsee OIT:n ammattilaisen etsimään itselleen vuokralaisen asuntoonsa. Hallinnointipalvelu kattaa laajemman palvelun. Siinä OIT:n vuokravälittäjä hankkii asunnon omistajan puolesta vuokralaisen asuntoon, hoitaa asumista koskevat asukkaan ongelmat, huolehtii vuokranmaksusta ajallaan sekä hoitaa asunnon irtisanomisen asuntotarkastuksineen ja vakuuspalautuksineen. Välitys- ja hallinnointipalveluiden lisäksi asunnon omistajan on mahdollista ostaa tarvittaessa pelkästään asuntotarkistuspalvelu. Asuntotarkistuspalvelu sisältää OIT:n ammattilaisen tekemän tarkistuksen asuntoon vuokralaisen lähdettyä, ennen uuden asukkaan muuttoa.

7.1 Nykytila

Liitteessä 10 kuvaamani nykytilan vuokranvälitysprosessi alkaa asiakkaan yhteydenotolla tai OIT:n vuokravälittäjän yhteydenotosta asiakkaaseen. Tätä ensimmäistä kontaktia on voinut edeltää sisäinen tai ulkoinen vihje asunnon omistuksen vaihtumisesta, omistajan näkemä OIT:n markkinointi Vuokraovi.com:ssa tai aiempi kokemus OIT:n vuokranvälityspalvelusta. Keskustelussa asunnon omistajan kanssa vuokranvälittäjä käy läpi yrityksen tarjoamat vuokravälitys- ja hallinnointipalvelut sekä muodostaa hyvän käsityksen asiakkaan tarpeista ja mahdollisesti välitykseen tulevasta kohteesta tai kohteista. Keskustelun pohjalta vuokranvälittäjä lähettää tarjouksen asiakkaalle.

Jälkisoitoilla vuokranvälittäjän tarkoitus on selvittää hyväksyykö asunnon omistaja tarjouksen. Hyväksyvän vastauksen saatuaan hän käy läpi sopimuksen ehdot, asunnon erityispiirteet ja sopii toimeksiantosopimuksen allekirjoitusajan tai sen postittamisesta. Mikäli vuokranvälittäjä saa

kieltävän vastauksen tarjoukseen, tiedustelee hän syytä tarjouksen hylkäämiseen sekä mahdollisia kehitysehdotuksia.

Toimeksiantosopimuksen allekirjoituksen jälkeen vuokravälittäjä hankkii asunnon markkinointiin tarvittavia tietoja muun muassa pohjakuvat ja isännöinti- ja energiatodistukset. Vuokravälittäjä käy myös tutustumassa asuntoon ja ottaa asunnosta valokuvat markkinointia varten. Markkinointitietojen hankkiminen ei kuitenkaan saa viedä liikaa aikaa, jotta asunto saadaan näkyville nettiin mahdollisimman pian ja parhaat asunnonhakijat kiinnostumaan asunnosta. Asunnon markkinoinnin aikana vuokravälittäjä vastaa kyselyihin puhelimitse ja sähköpostitse. Saapuneiden hakemusten pohjalta vuokravälittäjä järjestää näytöt ja esittelee vuokralaisehdokkaat asunnon omistajalle, joka tekee päätöksen vuokralaisesta. Joskus myös vuokravälittäjä omistajan valtuutuksella valitsee sopivimman vuokralaisen.

Vuokralaispäätöksen jälkeen välittäjä syöttää uuden vuokralaisen tiedot järjestelmään vuokrasopimuksen tekemistä, mahdollista postittamista ja allekirjoittamista varten. Vuokravälittäjän tehtävä on huolehtia, että molemmat osapuolet allekirjoittavat kirjallisen sopimuksen sekä antaa tarvittava ohjeistus tulevalle vuokralaiselle muuttoa ja asumista varten. Allekirjoitetun vuokrasopimuksen jälkeen kiinteistösihteeri laskuttaa asunnon omistajalta välityspalkkion.

Avainten luovutuksen yhteydessä vuokralaiselta tarkistetaan avainten luovutuksen edellyttämät dokumentit. Ne kirjataan ylös avaintenluovutusdokumenttiin, jonka vuokralainen allekirjoittaa. Muuton jälkeen vuokralaisen tulee palauttaa asunnon tulotarkastuslomake, joka tallennetaan sopimuspapereiden oheen. Tulotarkastuslomakkeeseen vuokralainen kirjaa havaitsemansa puutteet tai virheet asunnossa. Tämän asukkaan täyttämän dokumentin, omien dokumenttien ja kuvien avulla vuokravälittäjä tekee tarkistuksen asuntoon vuokralaisen muutettua asunnosta pois.

Vuokravälittäjän saatua tiedon irtisanomisesta hän varmistaa, että omistaja on saanut tiedon irtisanomisesta sekä soittaa varmistukseksi irtisanoneelle vuokralaiselle. Hän ottaa myös vastaan vanhan vuokralaisen palauttavat avaimet ja tarkistaa asunnon mikäli näin on sovittu meneteltävän omistajan kanssa. Kiinteistösihteeri palauttaa vuokravakuuden, mikäli asunto on ollut hallinnointipalvelussa ja vuokrahuoneistossa ei ole vakuudesta pidätettäviä korjausmaksuja. Vuokravälitysprosessi voi päättyä jo aiemmin, mikäli asunto ei ole ollut hallinnointipalvelussa, mutta viimeistään se päättyy vakuuden palautuksen jälkeen. Prosessissa kuvatus asuntotarkistuksen

asunnon omistaja voi ostaa, joko välityspalvelun päälle tai ilman sitä. Hallinnointipalveluun asuntotarkistus sisältyy aina.

Hallinnointipalvelussa OIT:n vuokravälittäjän vastuulle kuuluvat asiakaspalvelu ja linkkinä oleminen toimeksiantajan ja asiakkaan välillä koko asukkaan asumisen ajan. Lisäksi kiinteistösihteeri hoitaa vuokravälityksen. Hallinnointipalvelussa irtisanottuun asuntoon OIT:n vuokravälittäjä etsii automaattisesti uudet asukkaat. Hallinnointipalvelussa olleelle asunnolle pitää tehdä uusi välityssopimus uuden vuokralaisen etsimistä varten. Vuokravälitysprosessi alkaa siis alusta jo ennen kuin uusi on päässyt loppuun. Uusi prosessi kulkee vanhan rinnalla, kunnes vanha on saatu päätökseen.

7.2 Tulevaisuuden prosessi

Vuokravälitysprosessia kehittäessä pyrin miettimään sellaisia kehityskohtia, joita muuttamalla vuokravälittäjältä vähentyisivät rutiininomaiset työt. Nämä työt joko poistuisivat tai siirtyisivät avustavalle kiinteistösihteerille. Näin välittäjälle jäisi enemmän aikaa varsinaiseen välitystyöhön. Kehitetystä prosessista välittäjältä kiinteistösihteerille siirtyneitä töitä ovat kuvakäsittely, vuokralaisen taustojen tarkistus, vuokrasopimuksen tekeminen ja niiden postittaminen sekä avainten luovutus ja vastaanotto vuokralaiselta.

Uusien asuntojen hankkiminen välitykseen on myyntiä, jonka kohderyhmänä ovat asunnon omistajat tai asuntoja omistavat sijoittajat tai yhdistykset. Myynnin tueksi vuokravälitysprosessi tarvitsee työkalun, jolla myyntiä voidaan hallita. Tällä työkalulla myyntiä voidaan organisoida, tehostaa, kohdentaa ja seurata. Hyvän myyntityökalun avulla esimerkiksi äkillisessä sairastapauksessa sijainen pystyy helposti jatkamaan keskenjäänyttä työtä. Tällaisen työkalun avulla hän voi tarkistaa milloin on sovittu tapaamisia, mistä näissä tapaamisissa on sovittu, mitä on sovittu jatkosta vai onko myyntineuvotteluprosessi jo päättynyt. Myynnin tukityökalu tulisi ottaa käyttöön myös uusiasiakashankintaprosessissa. Olen käsitellyt myynnin tukityökalu-kehitysehdotusta laajemmin 8 uusiasiakashankintaprosessi-luvussa.

Mielestäni tärkeä kehityskohde vuokravälitysprosessissa on hakemusten käsittelyyn käytettävä ohjelma. Tällä hetkellä hakemukset tulevat sähköpostiin, josta asuntoon vuokralaiseksi hyväksytyn hakijan tiedot täytyy siirtää käsin järjestelmään, jossa ovat jo asunnon omistajan ja asunnon tiedot

kirjattuna. Tämä tapa on aikaa vievää ja mekaanista työtä lisäävää. Miksi tekisit sen työn uudelleen, jonka asiakas on jo tehnyt huolellisesti puolestasi? Hakemusten kirjoittaminen uudestaan lisää myös virheiden määrää. Nykyisessä hakemusjärjestelmässä hakemuksille ei pystytä tallentamaan mitään tietoa, eikä vuokravälittäjä pysty näkemään onko henkilö hakenut asuntoa aikaisemmin. Tällaiset hyödylliset vanhat tai toisen vuokravälittäjän kirjoittamat tiedot eivät näy nykyhetkessä ja toisen vuokravälittäjän tullessa jää paljon tarpeellista informaatiota jakamatta.

Mielestäni hakemusjärjestelmä tulisi olla sellainen, jossa hakemukset tulevat samaan järjestelmään asunnon ja niiden omistajien tietojen kanssa. Tässä ohjelmassa vuokravälittäjällä olisi mahdollisuus suodattaa hakemuksia alueen, kohteen, maksimivuokran, huoneiden lukumäärän tai jonkin muun (tai useamman) oleellisen kriteerin perusteella. Näille hakemuksille vuokravälittäjä voisi kirjata huomautuksia esimerkiksi tarjotuista asunnoista tai vuokraamisprosessin onnistumisesta, niin negatiivisessa kuin positiivisessa mielessä. OIT:n välityksen laajentuessa myös kaikki välittäjät näkisivät muiden kokemukset sekä tarjoukset tietyille asiakkaalle eikä joskus jopa oleellisen tärkeä tieto jää vain yhden välittäjän tietoon. Järjestelmä helpottaa useamman vuokravälittäjän työskentelyä tiimissä, koska yhden välittäjän asiakaskontaktit, ylös kirjaamat tiedot sekä huomautukset tarjouksista ja sopimukset näkyvät reaaliajassa muille välittäjille.

Tämän kaltaisen ohjelman tulisi vanhentaa hakemukset itse, joten välittäjän ei tarvitse tehdä tätäkään työtä enää. Hakemalla esimerkiksi henkilön nimellä tai sosiaaliturvatunnuksella järjestelmästä tulisi nähdä asiakkaan vanhentuneet hakemukset, niille kirjoitetut kommentit, tarjotut asunnot ja vanhat sopimukset. Tämä kaikki tieto tulisi aueta myös, kun tarkastelee uutta hakemusta. Järjestelmän avulla säilyy yrityksen sisällä arvokas tieto asiakkaan taustasta. Mahdollista taustojen selvitystä ei välttämättä jouduta tekemään jo yrityksessä olemassa olevan tiedon perusteella. Myös kuka tahansa asiakaspalvelijoista pystyy palvelemaan asiakasta paremmin, koska hänellä on järjestelmän kautta saatavilla asiakkaan asiakashistoria.

Kuten kaikessa muussa yritystoiminnassa, niin myös vuokravälityksessä pyritään pääsemään eroon paperisista materiaaleista ja dokumenteista. Mielestäni kansioista ja suurien paperimäärien arkistoinnista voidaan päästä eroon tallentamalla ja arkistoimalla toimeksianto- ja vuokrasopimukset sekä niiden liitteet, kuten avainluovutusdokumentit, asunnon tulotarkastuslomakkeet ja irtisanomiset sähköisenä. Vaikka dokumentit olisi tehty paperisina, mielestäni ne tulisi skannata sähköiseen muotoon ja dokumentoida sovittuun paikkaan sekä tuhota

paperiset versioit. Pitkällä tähtäimellä tulisi kuitenkin miettiä, olisiko mahdollista hoitaa näiden dokumenttien käsittely ja täyttäminen sähköisesti. Olisiko mahdollista liittää edellä kuvaamaani hakemusjärjestelmään sähköinen allekirjoitus? Myös avainluovutusdokumentin täyttäminen ja allekirjoittaminen voisi olla tulevaisuudessa mahdollista sähköisen järjestelmän avulla.

Omien havaintojeni mukaan pinnalla oleva trendi vuokravälityksessä on allekirjoittamisen mahdollistaminen sähköisenä. Sähköisen allekirjoittamisen avulla asiakas voi allekirjoittaa asunnonvuokrasopimuksen tai irtisanomislomakkeen asuntoon kotoa käsin tunnistautumisen jälkeen. Mielestäni OIT ei voi olla ottamatta huomioon tätä kehitystä ilman, että yritys poikkeaa strategiastaan ja tavoitteesta kulkea kehityksen edellä. Sähköinen allekirjoittaminen ei saa tähdätä asiakaspalvelun vähentämiseen ja palvelun laadun heikentämiseen esimerkiksi poistamalla tai vähentämällä tarkoituksellisesti asiakaskontakteja ja asiakaspalvelua, vaan vapauttaa työntekijöiden aikaa turhasta paperityöstä esimerkiksi asiakaspalvelutehtäviin. Sähköinen allekirjoittaminen tulisi olla mahdollista OIT:n toimistolla ja internetin välityksellä, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus tulostaa sopimuksesta paperinen versio. Järjestelyllä lisätään asiakkaan kokemaa arvoa prosessissa ja lyhennetään prosessin läpimenoaikaa välttämällä sopimuspapereiden postitus ja helpottamalla allekirjoittamista toiselta paikkakunnalta.

8 UUSIASIAKASHANKINTAPROSESSI

Uusasiakashankintaprosessin avulla yritys ylläpitää kasvua ja lisää myyntiä. Uusasiakashankintaprosessin myynnin tuote on isännöintipalvelu. Ilman toimivaa uusasiakashankintaa ei uusien asiakkaiden saaminen enää ole mahdollista tavoitteiden mukaisesti tai se hankaloituu huomattavasti. Havaintojeni mukaan tähän havahduttiin myös OIT:lla keväällä 2014 ja myynnin kehittäminen tuli ajankohtaiseksi.

8.1 Nykytila

Liitteessä 12 on kuvattu uusasiakashankintaprosessi yrityksessä nykytilassaan. Uusasiakashankintaprosessi alkaa asiakkaan tarjouspyynnöstä. Aktiivista myyntiä ja markkinointia ei siis ole tehty laajassa mittakaavassa. Tarjouspyyntöön pyritään vastaamaan sopimalla tapaaminen tarjousta pyytäneen taloyhtiön hallituksen tai puheenjohtajan kanssa. Tapaamisista ja myynnistä vastaavat OIT:n toimitusjohtaja ja toimistopäällikkö. Tapaamisessa käytyjen keskusteluiden pohjalta räätälöidään sopiva tarjous taloyhtiölle. Kuten prosessikaaviosta käy ilmi vain positiivinen vastaus tarjoukseen saa nykyisessä toiminnassa aikaan toimenpiteitä. Sopimuksen syntyminen käynnistää seuraavana kuvatus tapahtumaketjun yrityksen sisällä. Prosessin tueksi on olemassa yrityksen sisäinen uuden taloyhtiön perustamislomake, jota on muokattu ja kehitetty alkuperäisversiosta jo tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Sen avulla isännöitsijä voi tarkistaa, että kaikki tarvittava uuden taloyhtiön perustamiseksi tulee tehtyä. Prosessin päätteeksi tämä lomake tallennetaan sovittuun paikkaan.

Sopimuksen syntymisen ja allekirjoittamisen jälkeen toimitusjohtaja tai taloyhtiöön valittu operatiivinen isännöitsijä tiedottaa uuden taloyhtiön siirtymisestä muulle toimiston henkilökunnalle. Yleensä taloyhtiöllä on lakisääteinen kolmen kuukauden mittainen irtisanomisaika edelliselle isännöitsijälle. Tällä välin uudella isännöitsijällä on aikaa tehdä taloyhtiön siirtymistä valmistelevat toimenpiteet, mikäli hän saa toimenpiteiden edellyttämät tiedot edelliseltä isännöitsijätoimistolta. Se on operatiivisen isännöitsijän ensimmäiseksi tehtävä. Näitä tietoja täydentämään isännöitsijä pyytää taloyhtiön hallitukselta tarvittavat asiakirjat ja perustiedot. Tietojen pohjalta kiinteistösihteeri perustaa taloyhtiön järjestelmään.

Kirjanpitäjän tehtävänä on pyytää tilinkäyttöoikeudet taloyhtiön tilille pankista. Lupien saamisen jälkeen kiinteistösihteeri ilmoittaa uudet verkkolaskutusosoitteet ja verkkolaskutustiedot, tekee muutosilmoituksen patentti- ja rekisterihallitukseen sekä perustaa kotisivut taloyhtiölle. Taloyhtiökohtaisilta kotisivuilta löytyvät kaikki tiedotteet, pelastussuunnitelma ja perustiedot taloyhtiöstä. Hallituksen jäsenet näkevät sieltä lisäksi juoksevan kirjanpidon, tilinpäätösaineiston, pöytäkirjat, sopimukset sekä laskut. (Oulun isännöitsijätoimisto Oy–asiakaslehti 2013, 14-17.)

OIT lupaa laatia jokaiseen uuteen isännöitävään taloyhtiöön korjaustöiden ohjeistuksen ja ohjeet asumiseen sekä käyvänsä ne läpi yhdessä hallituksen kanssa ennen niiden jakamista kaikille. Uusasiakashankintaprosessin asukas- ja korjausohjeiden tekeminen ja niiden jako kuuluu operatiivisen isännöitsijän vastuulle. Lisäksi uusille taloyhtiön asukkaille jaetaan uudet vastiketilisiirrot tiedotteineen. Usein ne jaetaan kaikille asukkaille talokatselmuksen yhteydessä. Talokatselmuksessa isännöitsijä käy läpi taloyhtiön maasta kattoon. Siinä kartoitetaan rakennuksen peruskunto ja pyritään löytämään mahdolliset korjaustarpeet ja riskitekijät. Prosessin kehittämisen avulla on mahdollista saada prosessi päättymään jatkossa asiakkaaseen.

8.2 Tulevaisuuden prosessi

Kuten vuokravälitysprosessissa, niin myös uusasiakashankintaprosessissa tehdään myyntiä. Uusasiakashankintaprosessin kaupan arvo on suurempi, kuin vuokravälityksen kaupan arvo. Myös potentiaalisia asiakkaita eli taloyhtiöitä on vähemmän, kuin asunnon omistajia ja asuntosijoittajia. Tästä syystä myyntiprosessin onnistumisen tärkeys korostuu erityisesti isännöintipalvelua myytäessä.

Kehitetyn uusasiakashankintaprosessin (Liite 13) myyntivaihe, ennen sopimuksen syntymistä, on muuttunut paljon. Olen lisännyt sinne myyntiä täydentäviä prosessivaiheita. Nykyprosessissa myynti alkaa asiakkaan pyytämästä tarjouksesta. Mielestäni prosessi tulisi alkaa, tarjouspyyntötilanteita lukuun ottamatta, OIT:n yhteydenotosta asiakkaaseen. Yhteydenotto voidaan tehdä yrityksen sisäisen vihjeen perusteella tai hankkimalla potentiaalisten asiakkaiden yhteystietoja. OIT:n myyjän ensimmäinen yhteydenotto on nimetty prosessikaaviossa ensisoitoksi, jossa potentiaaliselle asiakkaalle tarjotaan isännöintipalvelua ja pyritään sopimaan tapaaminen taloyhtiön hallituksen tai puheenjohtajan kanssa. Tapaamisen pohjalta asiakkaalle lähetetään

tarjous. Tapaaminen ja tarjouksen lähettämisen –vaiheet ovat myös nykyprosessissa. Sen sijaan lähetettyjen tarjouspyyntöjen jälkeen myyjä ei soita asiakkaalle ja selvitä taloyhtiön päätöstä tarjoukseen tai vastaa heränneisiin kysymyksiin. Tämän jälkisoittovaiheen olen lisännyt kehitettyyn prosessikaavioon. Tätä vaihetta ei prosessissa saa ohittaa. Jälkisoiton tarkoituksena on selvittää myös syyt, miksi taloyhtiö ei päätenyt OIT:n isännöintitoimistoon sekä luodaan asiakkaalle mielikuva siitä, että he ovat tärkeitä ja heidät muistetaan. Näin myös asiakas muistaa OIT:n paremmin ja mainitsee heistä ystävilleen tai päättyy jonkun toisen taloyhtiön hallituksessa tukemaan OIT:n valitsemista isännöitsijäksi.

Vuokravälitysprosessin yksi kehitysehdotus oli myynnintukityökalun käyttöönotto. Mielestäni myös uusasiakashankintaprosessissa pitäisi ottaa käyttöön myynnin tukityökalu. Tuon työkalun avulla pystyttäisiin hallitsemaan, tehostamaan, kohdentamaan, organisoimaan ja seuraamaan myyntiä. Työkalun tulisi olla sellainen, johonka myyjä tallentaa kaiken tiedon ja dokumentit käydystä myyntiprosessista sekä merkitsee aina suoritettun myynnin vaiheen. Tällaisen työkalun avulla voidaan tarkistaa milloin on sovittu tapaamisia, mitä dokumentteja on lähetetty, mistä näissä tapaamisissa on sovittu, mitä on sovittu jatkosta vai onko myyntineuvotteluprosessi jo päättenyt. Lisäksi sinne tulisi kirjata miksi tarjousta ei ole otettu vastaan. Järjestelmässä tulisi olla kaikille myyntiprosessin aikana lähetetyille tarjouksille ja dokumenteille yksi selkeä tallennuspaikka. Parhaimmillaan tämän työkalun avulla voidaan välttää toistamasta samat virheet saman taloyhtiön kohdalla uutta tarjouspyyntöä lähetettäessä vuosien päästäkin.

Myynnin tukityökalun yksi selkeimmistä hyödyistä on sen mahdollistama myynnin tuloksellisuuden ja kehityksen seuraaminen pitkällä aikavälillä. Saatujen mittaus- ja seurantatulosten avulla voidaan muuttaa myyntiprosessia konkreettisin toimin sellaiseksi, että se tuottaa parempaa tulosta. Työkalun avulla tehtyjen kehitystoimenpiteiden vaikutus ei jää vain arvailtavaksi, vaan niistä on saatavilla mitattavaa ja vertailukelpoista tietoa.

Miettiessäni uusasiakashankintaproessin loppuosaa nykyhetkessä havaitsin siellä myös kehitettäviä kohtia. Osa kehityssajatuksista tulivat uuden talon perustamislomakkeesta, jota OIT:ssa kehitettiin jo tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Kehitettyyn prosessikaavioon olen lisännyt ehdoista sopiminen ja sopimuksen allekirjoittaminen, talolisten päivitys, autopaikkojen ja saunavuorojen tarkistus sekä katselmusten tulosten raportointi taloyhtiön hallitukselle –vaiheet. Myös uuden taloyhtiön siirtymisestä tiedottamisen keskiviikkopalaverissa olen siirtänyt ainoastaan

toimitusjohtajan vastuulle sekä lisännyt OIT:n hallitukselle velvollisuuden valvoa, että taloyhtiön vastaanottotehtävät tulevat hoidetuksi.

Valmistelevat toimenpiteet uuden taloyhtiön ottamiseksi vastaan on lueteltu uuden talon perustamislomakkeessa. Mielestäni tämä nykyään vielä paperinen lomake tulisi muokata prosessikaavion mukaiseksi. Nykyisessä kaaviossa sopimuksen tekeminen ei ole ensimmäisenä vaiheena. Mielestäni sen pitäisi olla vaiheena 1 kehitetyn prosessikaavion mukaan. Lisäksi lomake pitäisi muuttaa sähköiseen muotoon ja pitkällä tähtäimellä integroida käytössä olevaan järjestelmään, kuten myös paperiset sopimukset. Uuden talon perustamislomakkeen tarkoituksena on tukea operatiivista isännöitsijää taloyhtiön vastaanottamisessa, jotta hän muistaa tehdä tarvittavat toimenpiteet. Näiden toimenpiteiden suorittamista ei tällä hetkellä valvota, mutta mielestäni näin pitäisi olla. Huonosti tehty perustamistyö vaikeuttaa toimistopalveluprosessia, akuuttien ongelmien prosessia sekä kirjanpito ja tilinpäätösprosessia.

Isännöitsijän huolehdittua, että kaikki tarvittavat toimenpiteet on tehty, tulisi OIT:n hallituksen hyväksyä uuden taloyhtiön vastaanotto ja dokumentoida perustamislomake sovittuun yhteen paikkaan niin kauan kunnes se on siirretty sähköisesti järjestelmään. Mikäli hallitus ei voi hyväksyä taloyhtiön vastaanottoa, tulisi heidän palauttaa vastaanotto operatiiviselle isännöitsijälle, jonka tehtävänä on huolehtia, että puutteet vastaanotto toimenpiteissä korjataan, siten kunnes ne on hallituksen taholta hyväksytty.

9 JATKUVA PALVELUN KEHITTÄMISEN –PROSESSI

Jatkuva palvelun kehittämisen –prosessi on OIT:n ensimmäinen tukiprosessi. Sen tarkoituksena on nimensä mukaisesti tukea kaikkia luvuissa 5-8 kuvattuja ydinprosesseja. Tämän tukiprosessin toimiminen luo hyvät edellytykset sille, että yritys pysyy jatkossakin strategian mukaisesti edelläkävijänä ja tiennäyttäjänä isännöinnin toimialalla Oulussa. Tiedostettu jatkuva palvelun kehittäminen on yrityksen strategian mukaista differoitumista eli erilaistumista markkinoilla. Liitteissä 14 ja 15 on kuvattu jatkuvan palvelun kehittämisen –prosessi nykytilassa ja kehitettynä.

9.1 Nykytila

Palvelun kehittäminen tarvitsee liikkeelle päästäkseen ärsykkeen, jonka avulla huomataan asia, jota voidaan kehittää. Tällaiset impulssit voivat tulla henkilöstöstä, sisäisestä- ja ulkoisesta palautteesta, taloyhtiöstä, ulkopuolisilta toimijoilta ja sidosryhmiltä, kuten kiinteistöhuollolta tai pankeilta ja veroviranomaisilta. Kehittämistarve voi tulla ilmi myös OIT:n hallituksen kokouksessa tai viikoittaisessa keskiviikon toimistopalaverissa henkilöstön toimesta.

Keskiviikon toimistopalaverin tarkoitus on informoida yrityksen henkilökuntaa ajankohtaisista asioista, keskustella niistä, herättää ajatuksia ja ideoita esimerkiksi kehitysehdotuksiin liittyen. Siellä kuka tahansa yrityksen henkilökunnasta voi nostaa esille epäkohdan, jota yhdessä tai yrityksen toimitusjohtaja päättää lähteä kehittämään. Tässä palaverissa määritellään myös vastuuhenkilö tai –henkilöt tehtävään. Vastuuhenkilöiden tehtävänä on kerätä tietoa ja parannusehdotuksia kehitettävästä asiasta sekä valmistella asia OIT:n hallituksen kokoukseen. Hallituksen kokouksessa asian käsittelyn pohjalta tehdään päätös ryhtyä toimenpiteisiin tai palautetaan asia valmisteluun kehittämisen vastuuhenkilölle. Havaintojeni mukaan prosessikaaviossa (Liite 14) kuvatut vastuuhenkilön määrittäminen, asian kehittäminen ja valmistelu sekä asian käsittely hallituksessa –vaiheet ei tapahdu tällä hetkellä johdonmukaisesti ja selkeästi. Näihin tulisi kiinnittää huomiota uudistetun prosessin käyttöönotossa.

Nykytilan prosessi päättyy toimenpidepäätöksen jälkeiseen toteutukseen ja OIT:n hallituksen valvontaan. Toteutuksesta vastaa kehittämisen vastuuhenkilö. Hallituksen tekemä toteutuksen valvonta on haastattelujen perusteella vaihtelevaa.

9.2 Tulevaisuuden prosessi

Jatkuva palvelun kehittämisen –prosessi päättyy tällä hetkellä kehitettävän asian toteutukseen. Mielestäni prosessi on nykytilassaan puutteellinen. Toteutuksen jälkeen sen pitäisi jatkua seurannalla, prosessin mittaamisella, kyselyiden ja tutkimuksien tekemisellä sekä prosessin arvioinnilla. Arvioinnin tulokset tulisi käsitellä seuraavassa keskiviikkopalaverissa koko henkilöstön voimin tai OIT:n hallituksen kokouksessa, riippuen siitä halutaanko asia viedä suoraan koko henkilöstölle vai ensin hallituksen käsittelyn kautta. Prosessi ei siis pääty ollenkaan vaan palaa alkuun ja huonot kehitystulokset saadaan karsittua korvaamalla ne uusilla. Tärkeää on myös tuoda kehityksen tulokset koko henkilöstön kuultaviksi tarpeellisilta osin. Tällaisella käytännöllä säilyy avoimuus ja tietoisuus kehityksestä yrityksen sisällä. Positiivisilla kehitystuloksilla saadaan helposti luotua me-henkeä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolisille sidosryhmille ja motivoitua henkilöstöä entistä aktiivisempaan ja parempaan työhön: myös yrityksen kehitystyöhön.

Kehitetyn asian tutkimisella ja tehdyillä kyselyillä saadaan kerättyä tietoa eli palautetta siitä onko muutos yrityksen toiminnassa ollut asiakkaiden mielestä oikeanlaista ja mikä muutoksessa on tuottanut heille lisäarvoa. Tulokset kertovat myös väärät ja turhat kehityskohteet. Jatkossa hyvän ja riittävän palautteen avulla voidaan välttää asiakkaalle tai yritykselle arvoa tuottamattomat kehityskohteet ja –hankkeet. Lisäksi se ohjaa tekemään oikeita asioita jatkossa sekä muuttamaan asiakkaan näkökulmasta huonoja käytäntöjä asiakaslähtöisemmiksi. Tästä syystä olen halunnut nostaa palautteen esille prosessikaaviossa. Ulkoisen palautteen lisääminen on hyvä keino kasvattaa ulkopuolisten sidosryhmien antamia kehitysideoita ja toiveita. Tällä hetkellä ulkoista palautetta voi antaa OIT:n verkkosivuilla olevan palautelomakkeen kautta. Sen voi täyttää omalla nimellään tai anonyymisti. Lisäksi jokaisen OIT:n isännöimän taloyhtiön omilla verkkosivuilla on mahdollista antaa palautetta. Mutta onko tämä riittävä määrä? Mielestäni myös henkilökohtaisesti tullut palaute puhelimitse tai kasvotusten tulisi kirjata ylös, jos asiakas niin haluaa. Tätä varten voidaan luoda oma palautelomake, jonka yrityksen työntekijä tai asiakas voi täyttää. Mielestäni lomakkeen tulisi olla sähköinen. Näin sen käsittely ja tilastointi on helpompaa ja nopeampaa.

Ulkoisten sidosryhmien palaute ja mielipiteiden kuunteleminen on mielestäni tärkeää, jotta yrityksessä säilyy tieto siitä, mitä asiakkaat todella haluavat ja mikä on heidän mielestään tarpeellista. Liaksi sisältäpäin tuleva kehittäminen, erityisesti ilman kehitystyön mittaamista ja arviointia, voi johtaa väärin päätöksiin ja toimenpiteisiin. Yritys voi siis tulla sokeaksi joillekin

ulkopuolelta tuleville viesteille, jos se kuuluu kehityksen arviointia vain sisäisistä lähteistä. Vaarana on, että kehitetään omasta mielestä loistava yritys, joka ei kuitenkaan ole sitä asiakkaiden mielestä.

Sisäinen- ja ulkoinen palaute pitäisi käsitellä hyvin ja niiden esille nostamiin asioihin pitää reagoida. Ehdottaisin, että hallitus valmistelee kuukausittain tulleen ulkoisen palautteen ja valmistelee niistä yhteenvedon. Tämä yhteenvedo pitäisi käydä lävitse keskiviikon toimistopalaverissa. Sisäisen palautteen käsittelykanava on tällä hetkellä vain suora palaute sekä vuosittaiset kehityskeskustelut. Mielestäni tämän lisäksi pitäisi olla mahdollisuus jättää palautetta muinakin vuodenaikoina henkilökohtaisemmin ja rauhassa. Se vaatii esimieheltä herkkyyttä ja valmiutta kuunnella sekä muilta rohkeutta ottaa asiat selkeästi esille.

10 STRATEGINEN SUUNNITTELU

Yrityksen strateginen suunnittelu on toinen OIT:n tärkeä tukiprosessi. Ilman sitä yrityksen toiminta on kuin istumista kolmijalkaisella tuolilla. Tuoli pysyy pystyssä siinä hetkessä, mutta tulevaisuudesta ei ole varmuutta. Yksi horjahdus voi kaataa istujan sekä jopa rikkoa tuolin. Strateginen suunnittelu on yrityksen toiminnan suunnittelua pitkällä tähtäimellä. Budjetoinnilla on iso rooli tässä suunnittelussa. Siitä voidaan tarkistaa suunnitellun ja toteutuman välisiä eroja ja ennakoida paremmin tulevaisuutta. Budjetoinnin merkitys käy myös ilmi strategisen johtamisen kulkukaaviosta (liite 16). Siinä on kuvattu yleisellä tasolla strategian laadintaprosessi sekä strategian toimeenpanoprosessi. Näitä kahta prosessia yhdistää budjetointi. Tämän opinnäytetyön strategisen suunnittelun –prosessissa on pelkistetyksi kyse juuri tästä strategisen johtamisen kulkukaaviossa esitetystä prosessista. (Näsi & Aunola 2002, 139.)

10.1 OIT:n strategia

”Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumisen punaista lankaa” (Näsi & Aunola 2002, 3).

OIT:n strategiaa ei ole tällä hetkellä kirjoitettu auki, mutta se käy hyvin ilmi OIT:n verkkosivuilta, markkinointimateriaaleista, tarjouspyynnöistä sekä yrityksen muusta viestinnästä. Tätä kaikkea kirjoitettua materiaalia tukee myös toimitusjohtajalle tekemäni haastattelu. OIT:n slogan kuuluu: ”isännöinnin ykkönen”. Mielestäni tämä kuvaa tärkeintä tavoitetta yrityksen toiminnassa. Yrityksen tavoitteena on olla halutuin ja paras isännöintipalveluiden tuottaja Oulun seudulla. Se pyrkii jatkuvasti kehittymään ja olemaan askeleen edellä muista toimijoista eli toimimaan edelläkävijänä. Tällä tavoin yritys pyrkii differoitumaan eli erottautumaan muista kilpailijoista alalla.

Haastatellessani toimitusjohtajaa yrityksen arvot tulivat selkeästi esille. Niitä ovat rehellisyys, avoimuus, läpinäkyvyys ja erityisesti asiakaslähtöisyys. Arvoja korostetaan yrityksen jokapäiväisessä työssä. Henkilöstö pyrkii tekemään enemmän, nopeammin, paremmin, ystävällisemmin ja aktiivisemmin kuin kilpailevan toimijan henkilöstö. Yrityksellä onkin toimialalla hyvä maine ja aktiivinen ote. Huomasin kuitenkin, että kysyessäni arvoja muulta henkilökunnalta en saanutkaan enää niin selkeitä vastuksia. Uskon, että kirjaamalla arvot visuaalisesti ylös,

saadaan ne jäämään paremmin mieleen ja siirtymään toimintaan arkipäivässä. Arvoviestintää tulisi mielestäni selkeyttää yrityksen sisällä sekä ulospäin.

Yksi tärkeimpiä OIT:n toiminta-ajatuksia on perinteisen isännöinnin tehtävien uudelleen järjestäminen. Osa juoksevista isännöitsijän tehtävistä sekä kirjanpito on siirretty kiinteistösihteerien ja kirjanpitäjän työtehtäviin. Tämän järjestelyn ansiosta toimitusjohtajan mukaan arviolta 30 %:a isännöitsijän työajasta vapautuu päivittäisten taloyhtiötä koskevien ja asiakkaiden asioiden hoitoon eli tarkoituksenmukaiseen isännöintiin.

Havaintojeni mukaan OIT:n henkilökunta on hyvin tyytyväinen mahdollisuuteen kouluttautua jatkuvasti sekä kehittää yrityksen toimintaa, työpaikan hyvään ilmapiiriin, hyvään työterveydenhuoltoon, henkilökunnan etuuksiin ja siihen kuinka liikunnan harrastamista ja terveellisiä elämäntapoja tuetaan. Nämä hyvät puolet ja etuudet edistävät yrityksen johdon tavoitetta saada OIT:lle töihin ajattelevia, oma-aloitteisia, fiksuja ja kyseenalaistavia ihmisiä. OIT myös odottaa työntekijöiltään ideoita ja ajatuksia siitä, kuinka yritystä, palvelua tai toimintaa voitaisiin kehittää.

10.2 Strateginen suunnittelu OIT:ssa

Strateginen työskentely tulisi tapahtua OIT:ssa neljännesvuosittain pidettävissä hallituksen strategiakokouksissa. Isännöitsijätoimiston vuotta rytmittävät tilinpäätösajan ja kesäisten korjaushankkeiden lisäksi rauhallisemmat syys- ja talviajat. Näistä kokouksista tärkein ja yrityksen toimintaa kaikista eniten määrittävin kokous tulisi pitää lokakuussa, ennen OIT:n tilinpäätöstä. Tässä kokouksessa määritellään ja päivitetään yrityksen strategia, missio, visio ja arvot. Asetetaan tulevan vuoden päämäärät ja tavoitteet sekä määritellään strateginen toimintaohjelma ja –suunnitelma tulevalle vuodelle. Muissa strategiakokouksissa tarkistetaan näiden suunnitelmien toteutumista, arvioidaan toteutumaa ja tehdään mahdolliset muutokset suunnitelmiin. Lokakuun strategiakokouksessa ja muissa strategiakokouksissa käsiteltävät asiat olen koonnut yhteen taulukkoon (Liite 17).

Haastatteluiden ja havaintojeni perusteella minulla on muutamia kehityskohteita nykyiseen strategiseen johtamiseen. Niitä ovat strategian, vision, mission ja arvojen ylös kirjaaminen siten, että ne ovat kaikkien nähtävissä tarvittavilta osin, sisäisen viestinnän kehittäminen, ohjeistuksen

kehittäminen, mittariston luominen sekä johtamisen selkeyttäminen. Johtamisen selkeyttämisellä tarkoitan sitä, että sovituista määräajoista ja tavoitteista pidetään kiinni sekä, sitä että näiden määräaikojen ja tavoitteiden toteutumista valvotaan. Havaintojeni mukaan tässä on kehittämistä OIT:ssa. Johtamistavoilla täytyy olla yksi selkeä toimintalinja.

OIT:n nykyinen sisäinen viestintä ja tiedonjako pohjautuvat pääasiassa keskiviikontoimistopalaverissa ja muissa kohtaamisissa käytyihin keskusteluihin sekä keskiviikontoimistopalaverista tehtyyn muistioon. Havaitsin, että tieto liikkuu yrityksessä hyvin eri osastojen sisällä, mutta viestin kulkeutumisessa esimerkiksi isännöitsijältä kiinteistösihteerille ja kirjanpitäjälle tai toisinpäin on ollut ongelmia. Mielestäni yrityksessä pitäisi määrittää selkeä sisäisen viestinnän vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on vastata tiedon liikkumisesta yrityksessä sekä sisäisen viestinnän kehittämisestä. Kehitysehdotukseni on, että OIT:lle luotaisiin intranetin tyyppinen sisäinen tiedotuskanava, josta löytyisivät kaikki ajankohtaiset tiedotteet, yritystä koskevat strategiset dokumentit ja niin edelleen. Tuossa tiedotuskanavassa dokumentit tulisi olla järjestetty yhdenmukaisesti ja loogisesti.

Ohjeistuksella yhteisistä työtavoista tarkoitan OIT:n näköisen asiakaspalvelun ja yleisten toimintaperiaatteiden ylös kirjaamista. Näin työntekijät osaisivat palvella asiakasta yhtenäisesti, eikä asiakaspalvelijakohtaisia toimintatapoja synny. Näiden toimintatapojen ylös kirjaaminen helpottaa uuden työntekijän tuloa töihin: hänen on helpompi sopeutua OIT:n kulttuuriin ja toimintatapoihin, kun ne ovat saatavilla kirjallisesti eivätkä vain olemassa kirjoittamattomina sääntöinä toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli luoda yhdelle prosessille mittaristo. Mielestäni mittaamisen kehittäminen ja mittariston luominen on yksi tärkeimmistä kehitysehdotuksista, joita olen saanut tulokseksi. Mittaaminen liittyy myös aikaisemmin luvussa 9 käsittelemääni palautejärjestelmän kehittämiseen. Palautteen saamisen kuten myös mittaamisen avulla henkilöstöä, yritystä, toimintaa ja prosesseja voidaan kehittää asiakaslähtöisemmiksi. Olen tässä opinnäytetyössä ehdottanut muutamia konkreettisia keinoja, joilla mittaamista voidaan kehittää, kuten HappyOrNot-laite. Tässä opinnäytetyössä en ota niihin enempää kantaa työn laajuuden säilyttämiseksi kohtuudessa.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset kuuluvat: ”Mitä ovat OIT:n ydin- ja tukiprosessit?”, ”Kuinka tunnistetaan, nimitään, rajataan ja kuvataan nämä prosessit?” ja ”Millaisia ovat tunnistettujen prosessien kehitysehdotukset?”. Mielestäni olen onnistunut vastaamaan näihin tutkimuskysymyksiin hyvin. Tunnistetut, nimetyt, rajatut ja kuvatut ydin- ja tukiprosessit olen kuvannut liitteessä 2 prosessikartassa ja siihen kuinka tunnistus, nimeäminen, rajaaminen ja kuvaus tehdään olen vastannut tietopohjassa luvussa 2. Kaikki kehittämissuhteet prosesseihin olen koonnut liitteissä olevaan taulukkoon (liite 18).

Havaitsin, että kaikki isännöitsijätoimiston keskeisimmät ja lakisääteiset prosessit on järjestetty hyvin, mutta erityisesti kehittämistä on näitä prosesseja tukevissa prosesseissa. Tärkeimpiä kehityskohteita ovat myynnin tukityökalun käyttöönotto, vuokra-asuntohakemusjärjestelmän uusiminen, mittauksen kehittämisen ja mittariston luominen, soittopyyntöjen kirjaaminen tehtäviksi ja tehtävän siirtojärjestelmän käyttöönotto sekä tiedon dokumentoinnin selkeyttäminen.

OIT:n kaikkia prosesseja koskee dokumentoinnin ja tiedon tallennuksen selkeyttämisen kehitysehdotus. Nykyinen kansiorakenne on sekava ja niissä olevat kansiot ja tiedostot on nimetty epäloogisesti ja eri tavoin. Dokumentointiin tulisi luoda selkeät ja yhtenäiset toimintatavat, joiden avulla olemassa olevat tiedostot ja kansiot järjestettäisiin yhteneväiseen loogiseen kansiorakenteeseen. Tallennustapojen ja kansiorakenteiden nimeämisessä apuna voisi käyttää prosessikaavioita.

Luvussa 5.1.2 ja 5.2.2 olen nostanut esille soittopyyntöjen kirjaamisen tehtäviksi ja tehtävän siirtojärjestelmän käyttöönoton. Hoitamatta jätetyt soittopyynnot heikentävät asiakaspalvelun laatua. Soittopyyntötehtävästä tulisi näkyä kiireellisyys- ja hoitotilasto sekä soittopyynnön sisällön kuvaus. Tämän järjestelmän avulla soittopyyntötehtävät tulisi pystyä siirtämään eteenpäin, lisäämään tehtävän siirtoon kuvauksen tehtävästä sekä valvoa, että tehtävä suoritetaan. Myös vastaanottajan tulisi pystyä kirjaamaan kuvaus suoritetusta työstä ja lähettämään tehtävän eteenpäin. Järjestelmään pitäisi pystyä asettamaan mittareita, joiden avulla saadaan tietoa prosessin onnistumisesta.

Vuokravälitysprosessin hakemusjärjestelmän uusiminen olisi mielestäni erittäin kannattavaa pitkällä tähtäimellä. Tällä hetkellä nykyisen järjestelmän käyttö on vielä mahdollista, mutta välityksen kasvaessa ei se enää ole kannattavaa ja järkevää. Myös paljon yrityksessä syntyvää tietoa ja tehtyä työtä menee hukkaan nykyisessä hakemusjärjestelmässä. Hakemusjärjestelmän lisäksi vuokravälitysprosessissa, kuten myös uusasiakashankintaprosessissa, tulisi ottaa käyttöön myynnin tukityökalu. Myynnin tukityökalun avulla myyntiä pystytään hallitsemaan, tehostamaan, kohdentamaan, organisoimaan sekä seuraamaan. Tukityökalun avulla voidaan kehittää myös mittaristoa sekä saada analyysien avulla tietoa prosessin onnistumisesta.

Mittariston luominen ja mittaamisen käyttöönotto on yksi keskeisimmistä kehitysehdotuksista. Oikeanlaisen mittaamisen avulla voidaan saada tietoa prosessin onnistumisesta, muutoksista ja asiakkaiden mielipiteistä. Mittaamisen avulla voidaan kehittää henkilöstöä, yritystä, toimintaa ja prosesseja. Tässä opinnäytetyössä en ole HappyOrNot-laitteen pikapalautteen ja soittopyyntötehtäväjärjestelmän lisäksi ottanut konkreettisesti kantaa siihen millaista mittaamisen tulisi olla. Mittaamisen miettiminen laajentaisi tätä opinnäytetyötä liian laajaksi.

12 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tunnistaa OIT:n ydin- ja tukiprosessit: nimetä, rajata ja mallintaa ne sekä esittää kehitysehdotuksia. Prosessien avulla oli tarkoitus selkeyttää ja järkevöittää yrityksen toimintaa ja työnjakoa. Tutkimuksen toteuttamiseen käytin osallistavan toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmiä: haastattelua, keskustelua, passiivista havainnointia ja osallistavaa kehittämistä. Tärkeimmät päätutkimustulokset eli kehitysehdotukset ovat myynnin tukityökalun käyttöönotto, mittaamisen kehittäminen ja mittariston luominen, vuokra-asuntohakemusjärjestelmän uusiminen, soittopyyntöjen kirjaaminen tehtäviksi ja tehtävän siirtojärjestelmän käyttöönotto sekä tiedon dokumentoinnin selkeyttäminen.

Aiheen opinnäytetyöhön sain toimeksiantona. Se on ollut mielestäni mielenkiintoinen, ajankohtainen ja tutkimuksen tekemiselle on ollut Oulun Isännöitsijätoimisto Oy:ssä todellinen tarve, joka on motivoinut minua koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Aiheen laajuutta jouduttiin työn aikana supistamaan, mutta silti olen raporttia tehdessäni joutunut rajaamaan pois myös tekstisisältöä: olisin voinut käsitellä esimerkiksi teoriaa vielä monipuolisemmin.

Käyttämäni osallistava toimintatutkimusmenetelmä soveltui mielestäni tutkimuksen tekemiseen erittäin hyvin. Koen, että se oli ainut ja järkevin tapa toteuttaa tutkimusta, koska prosessikaavioiden luomiseen tarvitaan keskustelua, mielipiteiden vaihtoa sekä yhdessä pohtimista. Myös tutkijana olen päässyt vaikuttamaan yrityksen toimintatapoihin sekä esittämään kehitysehdotuksia jo prosessin aikana. Mielestäni tämä oli tutkimusmenetelmäni paras puoli.

Minulla oli ennen OIT:n prosessien tunnistamista, nimeämistä, rajaamista ja mallintamista, prosesseista ja prosessiajattelusta käytynä koulun puolesta yksi opintojakso. Vaikka teoria oli minulle osittain entuudestaan tuttua, koin, että vasta prosessien mallintamisen ja kehittämisen jälkeen todella ymmärsin mistä näissä teorioissa on kyse. Mielestäni olen oppinut opinnäytetyön tekemisen aikana paljon, mutta en olisi pystynyt toteuttamaan työtä tällaisenaan ilman hyvää ohjaavaa opettajaa. Häneltä sain paljon neuvoja ja ohjeita kuinka edetä. Uskon, että jos olisin ollut vielä enemmän mukana henkilöstön toiminnassa, olisin kyennyt esittämään yksityiskohtaisempia ja konkreettisempia kehitysehdotuksia prosesseihin. Tutkimuksen tekemistä hidasti oma fyysinen jaksaminen. Tästä syystä opinnäytetyön valmistuminen viivästyi alkuperäisestä suunnitelmasta ja tuntuma työhön ei säilynyt aina parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksen tekemistä helpotti ja edisti paljon toimeksiantajayrityksen avoimuus ja vastaanottavuus. He todellakin halusivat antaa tähän projektiin parhaansa. Koko henkilökunta oli mukana kehittämisessä ja siitä innostuttiin tosissaan. Mielestäni tämä kertoo yrityksen strategian mukaisista toimintatavoista: olla askeleen edellä muita toimijoita aktiivisesti, rehellisesti, avoimesti, läpinäkyvästi sekä asiakaslähtöisesti. Opinnäytetyöprojektin aikana sain aina kaiken työhöni tarvittavan tiedon ja myös vähän enemmänkin. Minulla oli myös aidosti mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiani ja kehitysehdotuksia ja niitä myös kuunneltiin. Tämä on helpottanut projektin tekemistä ja onnistumista paljon. Tästä iso kiitos OIT:n henkilökunnalle.

Johdannossa viittasin alkuperäisen tutkimussuunnitelman muuttumiseen. Tässä opinnäytetyössä jokaista yksittäistä prosessia käsiteltiin pintapuolisesti. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista edetä syvemmälle jokaiseen prosessiin sekä luoda näille prosesseille strategian mukainen mittaristo esimerkiksi BSC:n avulla. Tämä jatkotutkimusaihe on niin laaja, että siinä olisi mielestäni työtä kahdelle opinnäytetyöntekijälle. Kehitettyjä prosesseja voitaisiin lähestyä mielestäni myös laajemmasta näkökulmasta. Yrityksen toimintaa voisi lähteä kehittämään prosessijohtamisen avulla. Tutkimuksessa olisi hyvä miettiä kuinka johtamista tulisi kehittää, että se tukisi tässä opinnäytetyössä kehitettyjä prosesseja.

LÄHTEET

Anttila, P. 2005 Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi

Asunto-osakeyhtiölaki. 2009. Viitattu 30.1.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Jyväskylä: HM & V Research Oy

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Pro Talent Oy

Isännöintiliitto 2014. Isännöinti Suomessa. Viitattu 12.11.2014. <http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/isannointialasuomessa/>

Isännöintiliitto 2014. Isännöinti Suomessa. Viitattu 26.1.2015. www.isannointiliitto.fi/asuminentaloyhtiössä/useinkysytytkysymykset/

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, Ideasta käytäntöön. 7. uudistettu painos. Helsinki: Laatu keskus Excellence Finland

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Kaplan, R & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Suom. Kirsti Ikonen. Helsinki: Talentum Kirjapaino Oy. Alkuperäisjulkaisu 2008.

Kirjanpitolaki. 1997. Viitattu 30.1.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 27.1.2015. http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf

Niemelä, M. 2013. Isännöitsijätoimiston viestinnän kehittäminen sekä asiakaslehden merkitys osakkaiden ja asukkaiden opastuksessa. Kiinteistöalan koulutus. AIT. Tutkielma.

Näsi, J & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Metalliteollisuuden keskusliitto, MET

OIT. 2014. OIT yhteystiedot. Viitattu 13.11.2014. <http://oit.fi/yritys-ja-yhteystiedot/>

Oulun isännöitsijätoimisto Oy- asiakaslehti. 2013. Nopeaa ja nykyaikaista tiedottamista taloyhtiössä. 14-17

Verohallinto 2014. Verohallinnon tiedote. Viitattu 30.12.2014. [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Isannoitsija_oletko_tayttamassa_Verohall\(35312\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Isannoitsija_oletko_tayttamassa_Verohall(35312))

Taloyhtiö.net. 2014. Korjaushankkeiden keskeisimmät lait ja asetukset. Viitattu 31.1.2015. <http://www.taloyhtio.net/korjaushanke/lait/>

LIITTEET

LIITE 1 TIETOPOHJAA HAVAINNOLLISTAVAT KUVIOT

LIITE 2 YDIN- JA TUKIPROSESSIKARTTA

LIITE 3 ASIAKASPALVELUPROSESSIKAAVIO –TOIMISTOPALVELU

LIITE 4 KEHITETTY ASIAKASPALVELUPROSESSIKAAVIO –TOIMISTOPALVELU

LIITE 5 ASIAKASPALVELUPROSESSIKAAVIO – AKUUTIT ONGELMAT

LIITE 6 KEHITETTY ASIAKASPALVELUPROSESSIKAAVIO – AKUUTIT ONGELMAT

LIITE 7 ASIAKASPALVELUPROSESSIKAAVIO –KORJAUSHANKE

LIITE 8 KIRJANPITO JA TILINPÄÄTÖS –PROSESSIKAAVIO

LIITE 9 KEHITETTY KIRJANPITO JA TILINPÄÄTÖS –PROSESSIKAAVIO

LIITE 10 VUOKRAVÄLITYSPROSESSIKAAVIO

LIITE 11 KEHITETTY VUOKRAVÄLITYSPROSESSIKAAVIO

LIITE 12 UUSASIAKASHANKINTAPROSESSIKAAVIO

LIITE 13 KEHITETTY UUSASIAKASHANKINTAPROSESSIKAAVIO

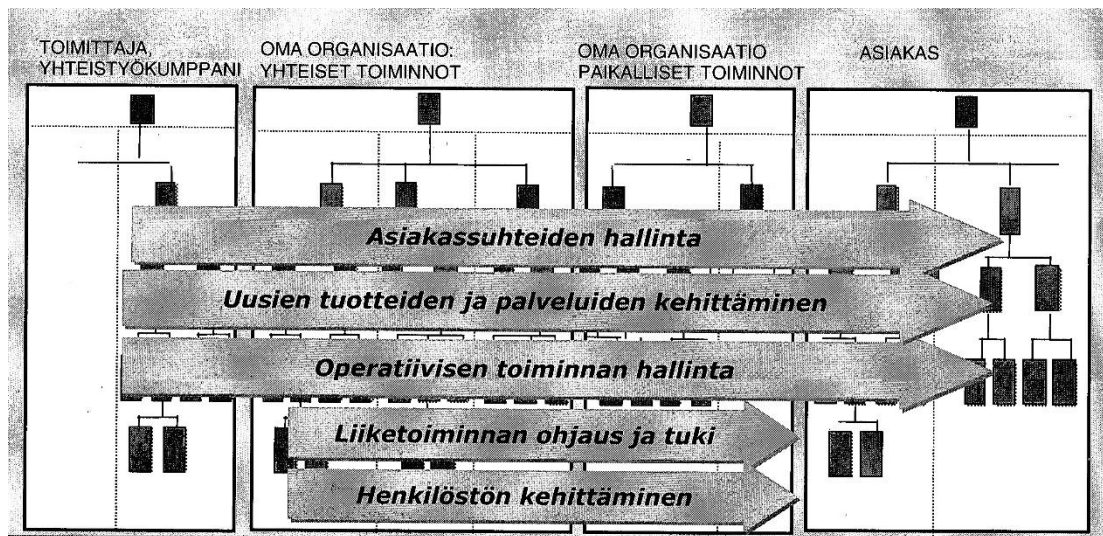
LIITE 14 JATKUVAN PALVELUN KEHITTÄMINEN –PROSESSIKAAVIO

LIITE 15 KEHITETTY JATKUVAN PALVELUN KEHITTÄMINEN –PROSESSIKAAVIO

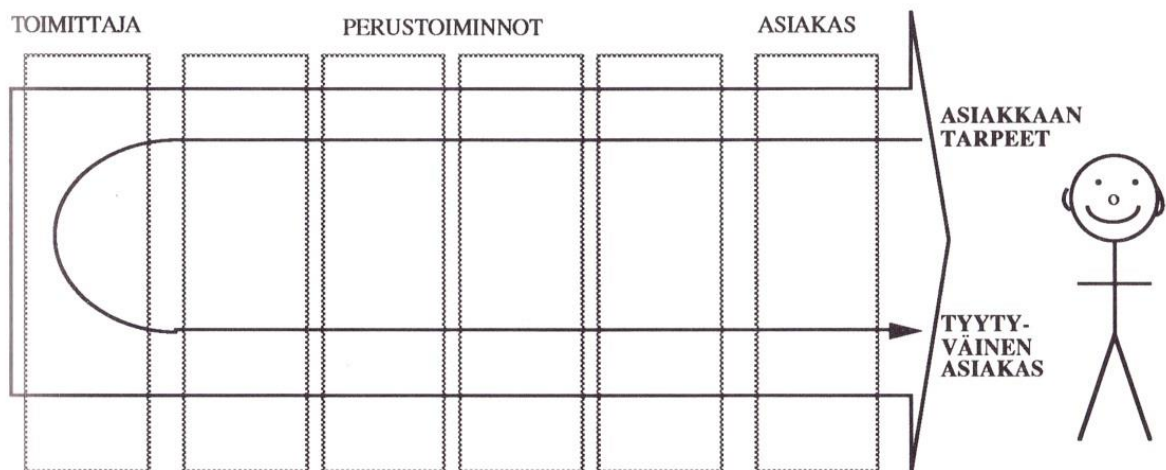
LIITE 16 STRATEGISEN JOHTAMISEN KULKUKAAVIO

LIITE 17 STRATEGIAKOKOUKSESSA KÄSITELTÄVÄT ASIAT

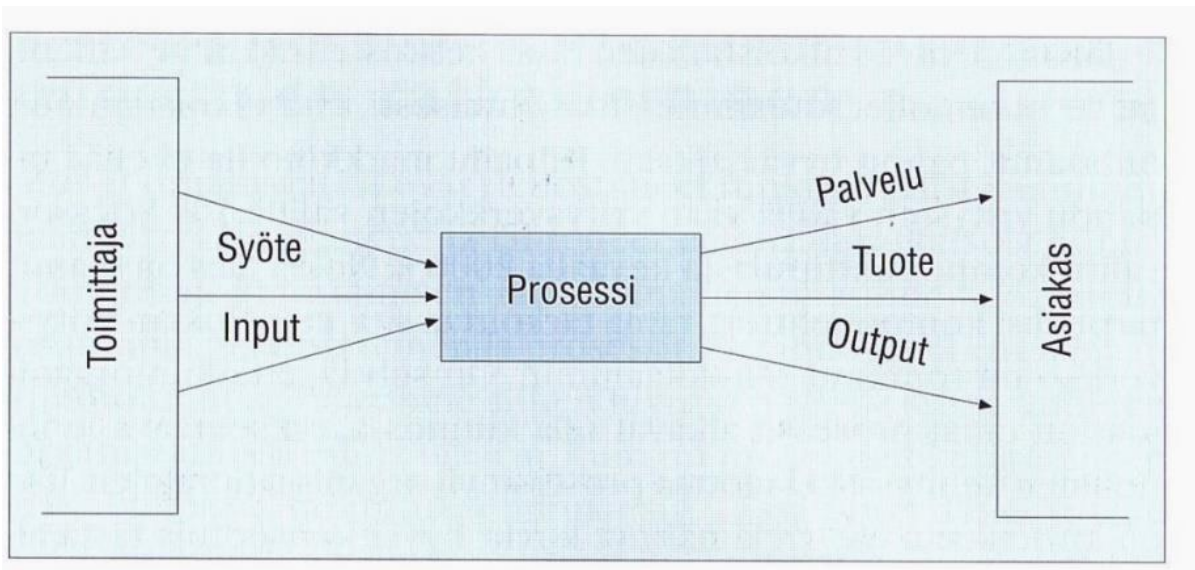
LIITE 18 KEHITYSEHDOTUKSET



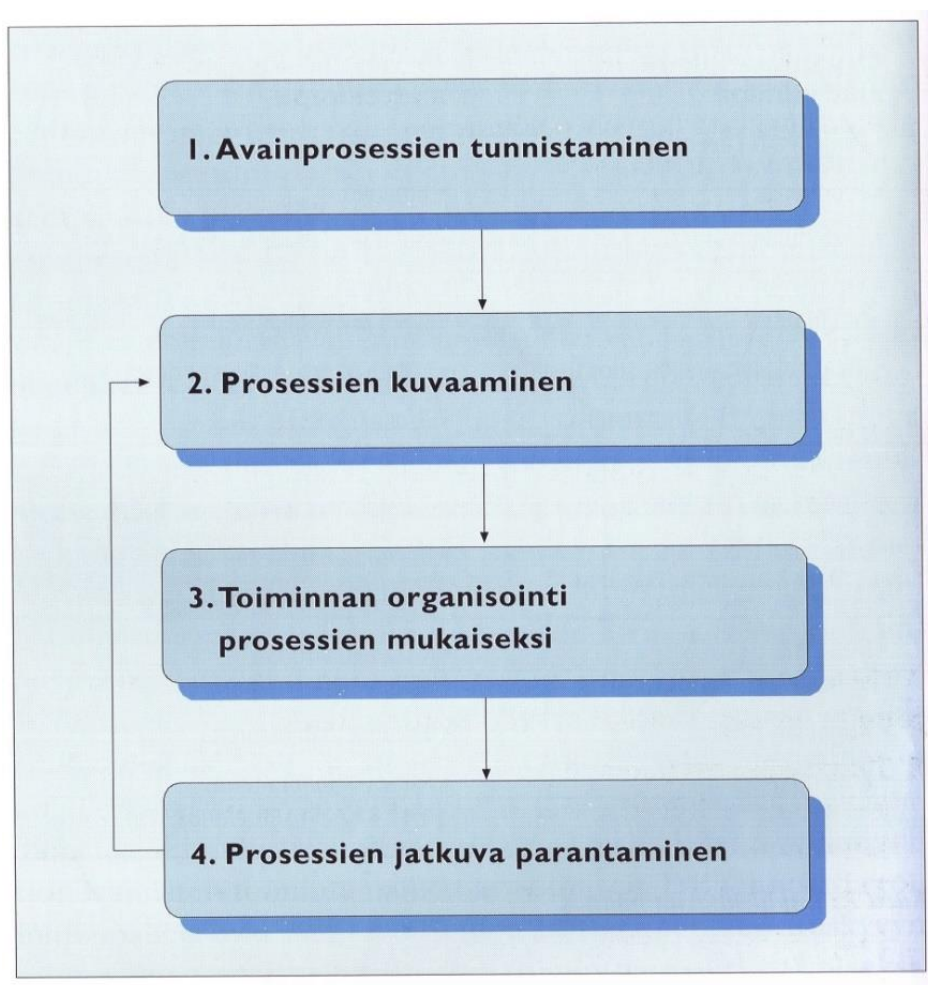
KUVIO 1: Prosessiajattelun ja -johtamisen peruseriaate (Hannus 2004, 102)



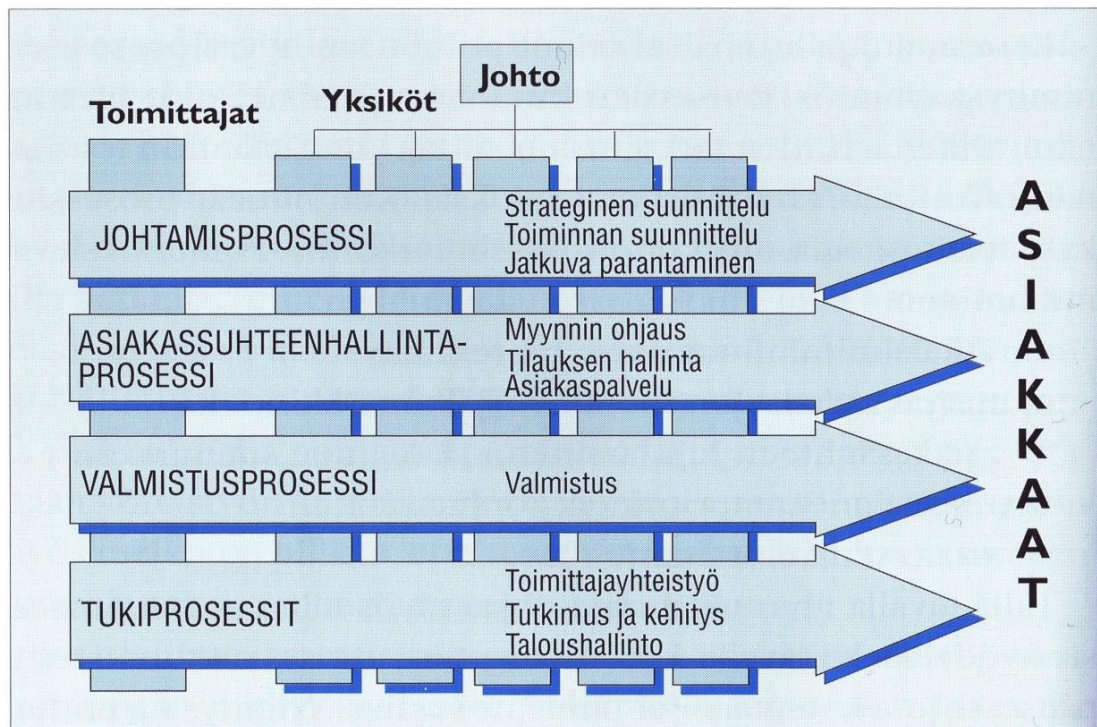
KUVIO 2: Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen (Hannus 1994, 49)



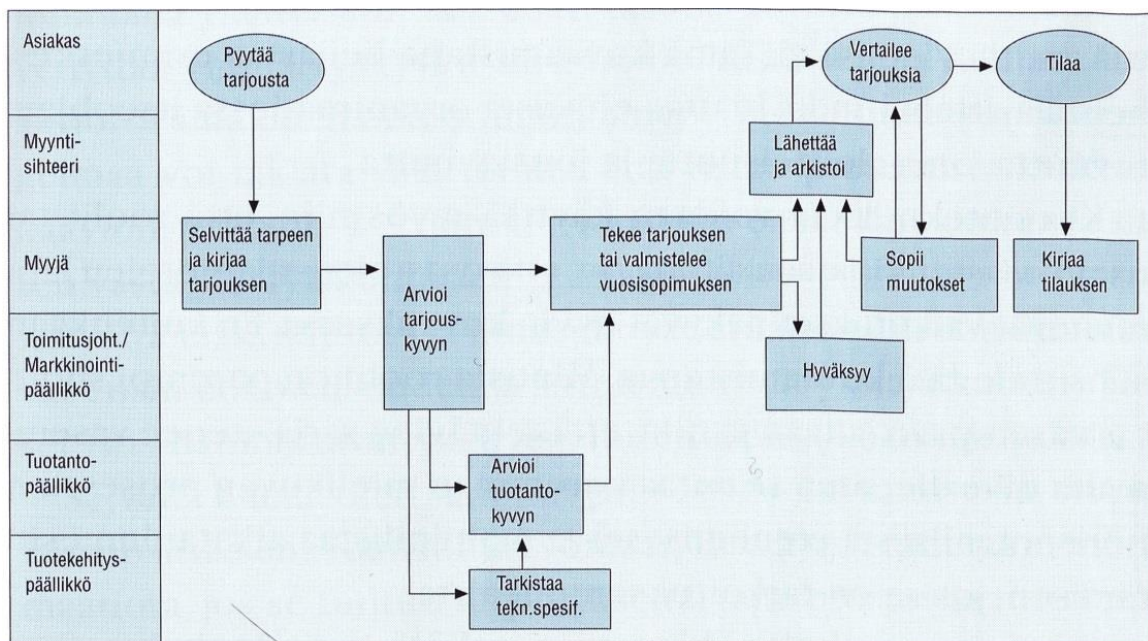
KUVIO 3: Prosessi (Laamanen 2007, 20)



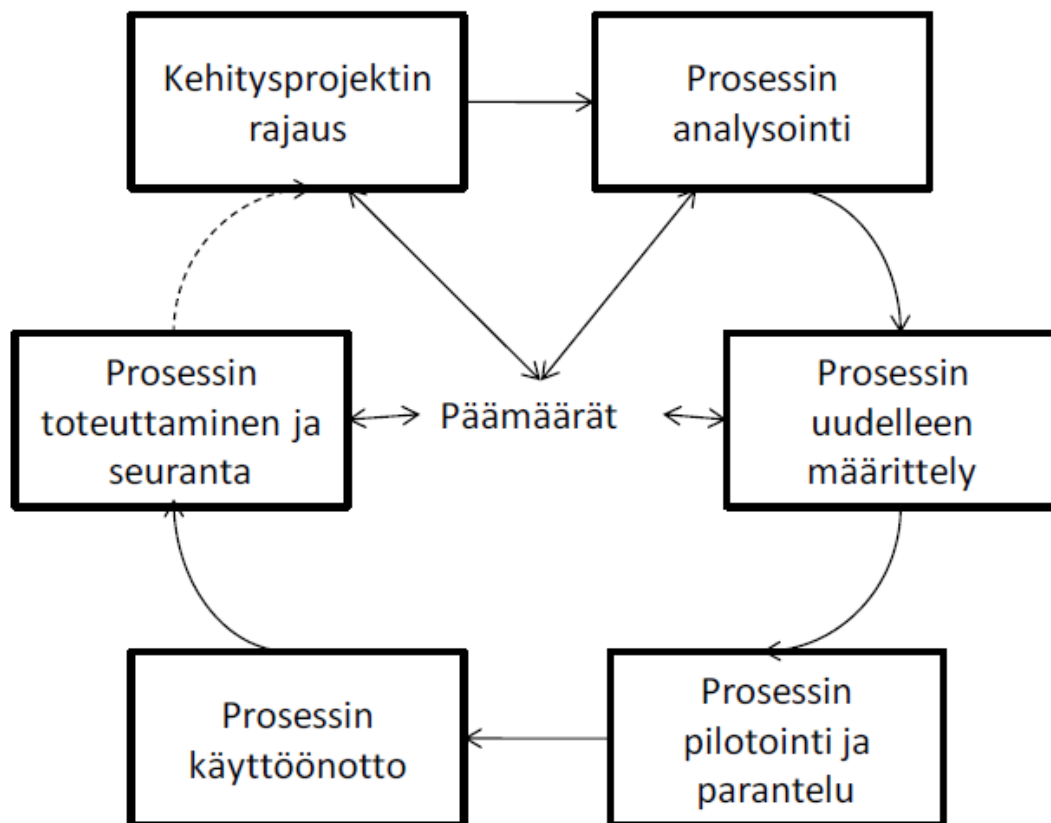
KUVIO 4: prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2007, 50)



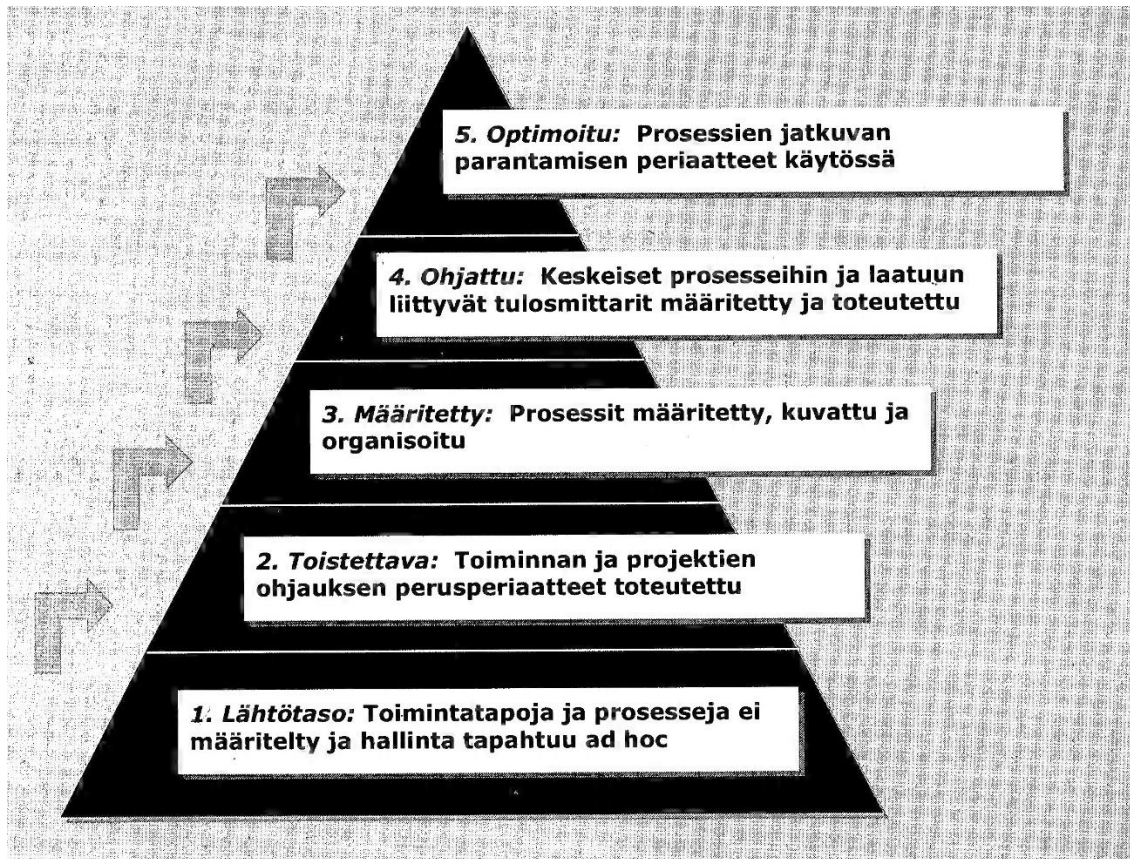
KUVIO 5: Esimerkki prosessikartasta (Laamanen 2007, 60)



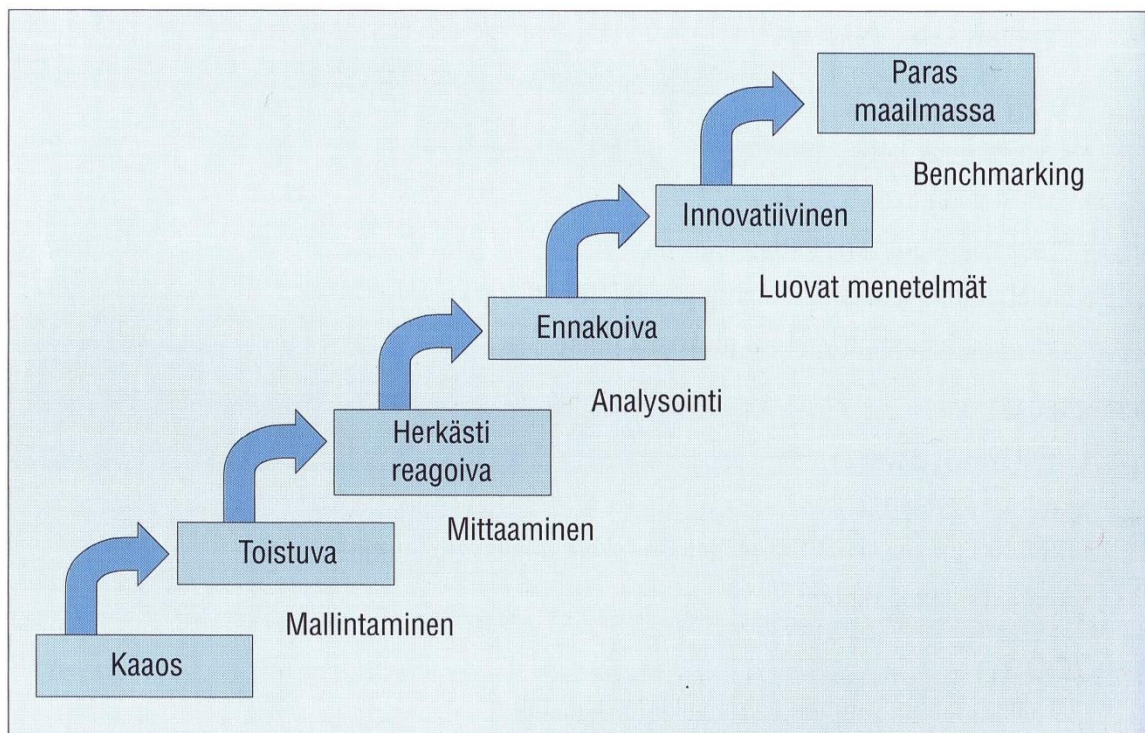
KUVIO 6: Prosessikaavio (Laamanen 2007, 79)



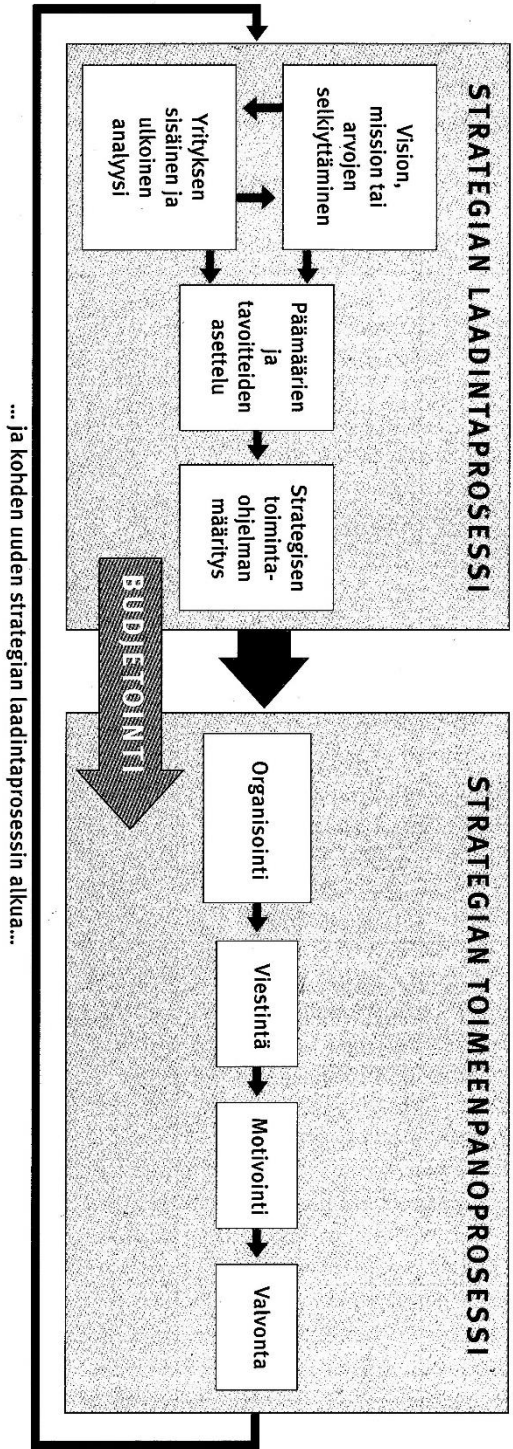
KUVIO 7: Prosessin kehittämisen tyypilliset vaiheet (Martinsuo & Bomqvist 2010, 79. Viitattu 27.1.2015)



KUVIO 8: Prosessin kypsyystasotmalli (Hannus 2004, 102)



Kuvio 9: Prosessien kehittyminen (Laamanen 2007, 44)



(Näsi & Aunola 2002, 139)

Tilinpäätöstä edeltävässä strategiakokouksessa käsiteltävät asiat:

- Tilinpäätöksen valmistelu
- Budjetin & toteutuman yhteys, kuinka edellinen vuosi meni?
- Analyysien tekeminen uudelle vuodelle (yrityksen- asiakkaan-, markkinoiden-, kilpailun- ja ympäristönnäkökulmista. Lisäksi SWOT-analyysi. Mitä muutoksia, huomioitavaa, riskejä?)
- Strategian, mission, vision ja arvojen tarvittava päivitys/uudelleen määrittely
- Tavoitteiden ja päämäärien asettaminen
- Strategisten projektien suunnittelu ja toteutuksesta päättäminen (mm. markkinointisuunnitelma, henkilöstö- ja viestintästrategiat, strategian mukaiset kehittämisprojektit yms.)
- Budjetin määrittäminen tulevalle vuodelle
- Yrityksen ja strategisten projektien organisoinnista, viestinnästä, motivoinnista ja valvonnasta päättäminen
- Kriittisten mittaamiskohteiden/mittariston määrittely

Strategiakokouksessa käsiteltävät asiat:

- Budjetin seuranta vrt. toteutunut budjetti → mahdolliset toimenpiteet
- Onko tavoitteissa ja sovituisissa määräajoissa pysytty? Jos ei, tarpeelliset toimenpiteet
- Strategisten projektien seuranta, arviointi & tarvittavat muutokset
- Onko pystytty toteuttamaan suunnitellulla tavalla yrityksen ja strategisten projektien organisointia, viestintää, motivoimista sekä valvontaa?
- Kriittisten mittaamiskohteiden/mittariston tulosten analysointi & arviointi
- Kehitysideoiden onnistuminen jatkuva palvelun kehittämisen prosessin avulla
- Ajankohtaisten toimintaan kriittisesti vaikuttavien asioiden käsittely

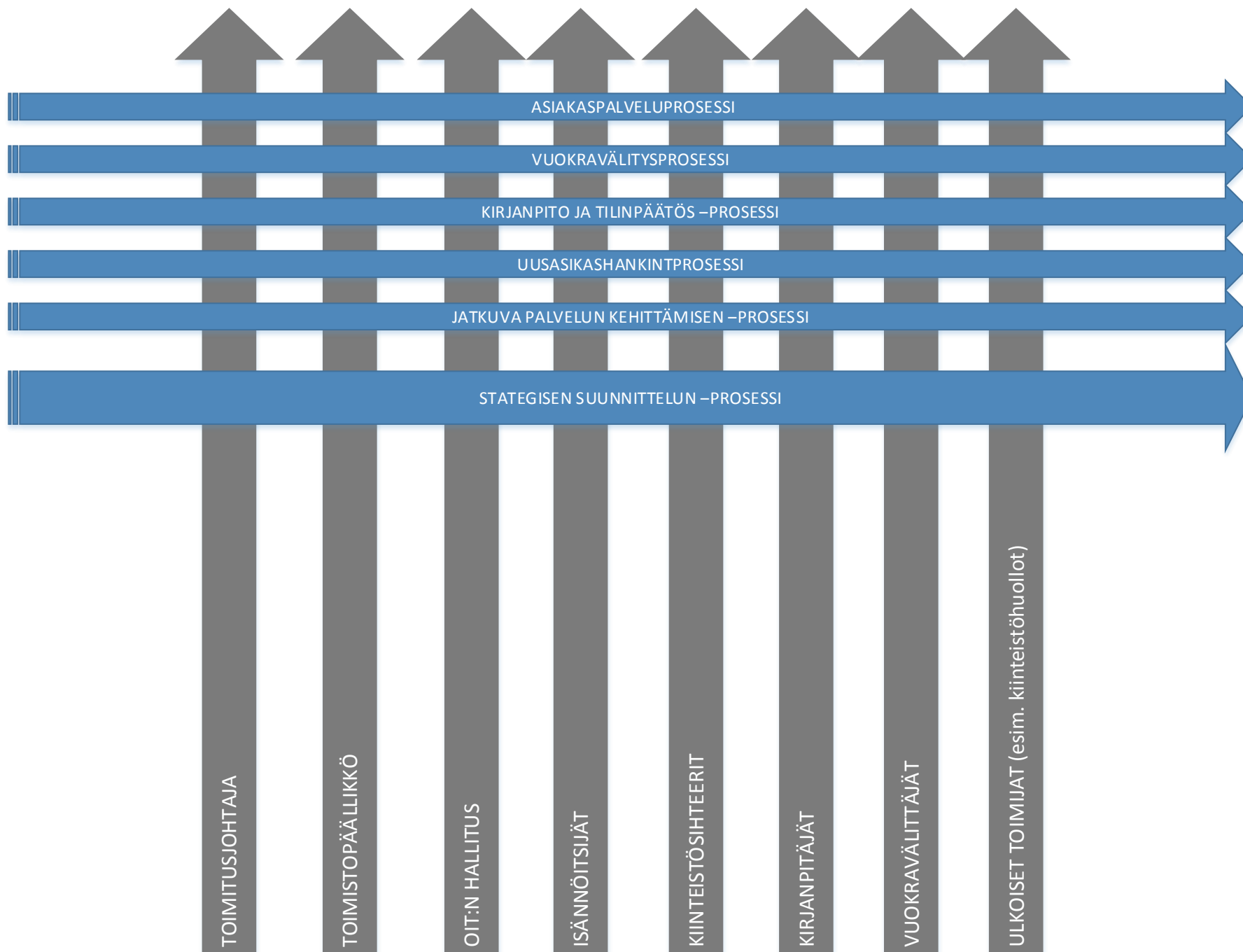
PROSESSI	PROSESSIN OSA	KEHITYSEHDOTUS	TIETO
Toimistopalvelu		Avainhallinnan kehittäminen → nykyinen järjestelmä kankea → järjestelmän uusiminen (sähköinen allekirjoittaminen)	Avainlistat
Toimistopalvelu		Loppujenkin piirustuskansioiden siirtäminen sähköiseksi yhteen paikkaan	Sähköinen tallennus järjestelmään/asemalle
Toimistopalvelu	Asiakas antaa palautteen prosessin onnistumisesta	Pikapalautteen antaminen HappyOrNot:n langattomalla hymiölaitteella	Palautteen tilastointi- ja analysointijärjestelmä
Toimistopalvelu	Toteutus	Talolista muutettava sähköiseksi. Pitkällä aikavälillä integrointi järjestelmään → hakemalla taloyhtiötä löytyvät tiedot tekniset tiedot & osapuolet -välilehdeltä. Tietojen päivitys synkronoituu suoraan taloyhtiön nettisivuille.	Talolista & taloyhtiön nettisivut -järjestelmät
Toimistopalvelu, Akuutit ongelmat	Soittopyyntö	Soittopyyntöjen kirjaaminen tehtäviksi: kiireellisyysstatus, hoitostatus, soittopyynnön sisällön kuvaus → tehtävän anto/siirto, kuvaus ja valvonta → mittaaminen	Soittopyyntötehtävä-järjestelmä → tehtäväjärjestelmä
Akuutit ongelmat		Tiedon monistamisen vähentäminen synkronoimalla eri järjestelmät automaattisesti keskenään	

Korjaushanke		Hankkeen kokonaisuuden hallintaa helpottavat työkalut ja toimintatavat	
Kirjanpito ja tilinpäätös	Kaavion 1. vuosi	Määritettävä kenen vastuulla on hoitaa reklamaation teko laskusta	
Vuokravälitys	Yhteydenotto, jälkisoitto, toimeksiantosopimuksen valmistelu & ehdot	Myyntin tukityökalun käyttöönotto	Uusi järjestelmä
Vuokravälitys		Avustavalle kiinteistösihteerille siirtyvät työt: taustojen tarkistus, avainten luovutus vuokralaiselle, vuokrasopimuksen tekeminen ja postittaminen, kuvakäsittely	
Vuokravälitys	Vuokralainen täyttää ja lähettää asuntohakemuksen, taustatietojen tarkistaminen, vuokrasopimuksen tekeminen	Hakemusjärjestelmän muuttaminen sähköiseksi järjestelmäksi → hakemusten suodattaminen, taustatietojen ja aiemman välitysprosessin tallennus, sopimuksen teko järjestelmässä yms. → uuden vuokralaisen syöttäminen järjestelmään & hakemusten poistaminen –vaiheet poistuvat	
Vuokravälitys		Sopimusten ja sen liitteiden, asunnon tulotarkistuslomakkeen, avaintenluovutuslomakkeen ja irtisanomisen tallentaminen sähköisenä → Mahdollinen sähköinen allekirjoittaminen	

Uusiasiakas-hankinta		Prosessin uudet vaiheet: Aktiivinen myynti asiakkaille → ensisoitto → tapaaminen → tarjous → jälkisoitto → sopimus/tarjouksen hylkäämisen syy tiedustelu	Myynnin tukityökalu
Uusiasiakas-hankinta		Myynnin tukityökalu → pystytään hallitsemaan, tehostamaan, kohdentamaan, organisoimaan ja seuraamaan myyntiä → tilastointi, analysointi ja kehittäminen	Yksi tallennuspaikka/ järjestelmä tiedolle ja dokumenteille myyntiprosessista sekä myynnin vaiheen- tarkistuslista
Uusiasiakas-hankinta		Uuden talon perustamislomake muokattava prosessikaavion mukaiseksi ja muutettava sähköiseksi/integroitava järjestelmään omalle välilehdelle. → OIT:n hallitus hyväksyy taloyhtiön vastaanoton	Sähköinen dokumentointi/ järjestelmään integrointi
Uusiasiakas-hankinta		Uudet vaiheet kehitetyssä prosessissa: ehdoista sopiminen ja sopimuksen allekirjoittaminen (tallentaminen sähköisesti), talolistan päivitys, autopaikkojen ja saunavuorojen tarkistus sekä katselmusten tulosten raportointi taloyhtiön hallitukselle –vaiheet	Uuden talon perustamislomake/ -järjestelmä
Uusiasiakas-hankinta	Tiedoksianto muille seuraavassa toimistopalaverissa	Siirtyy toimitusjohtajan vastuulle	Uuden talon perustamislomake/ -järjestelmä
Jatkuva palvelun kehittäminen		Selkeä vastuuhenkilön määrittäminen, asian kehittäminen & valmistelu ja käsittely hallituksessa	

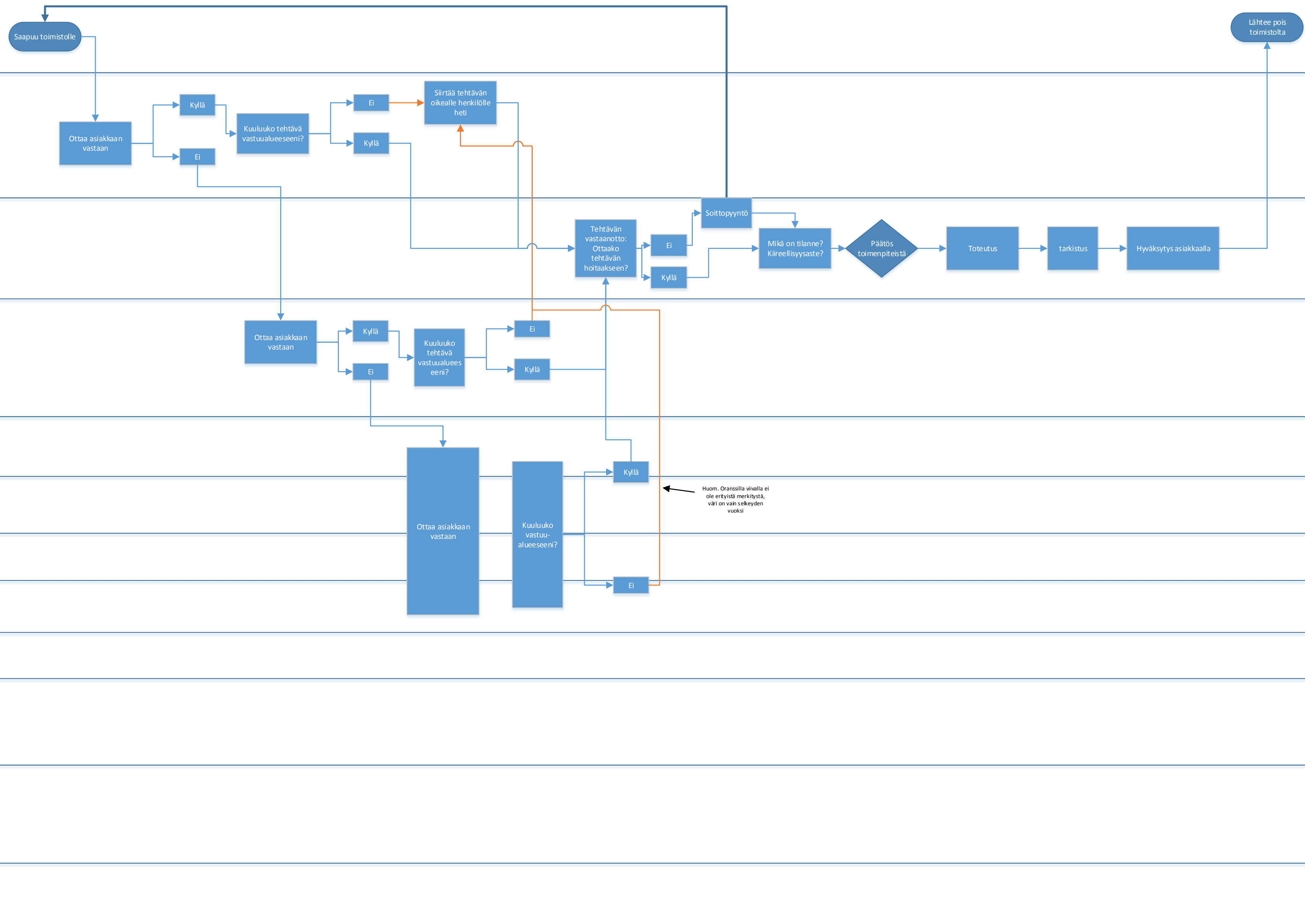
Jatkuva palvelun kehittäminen, Toimistopalvelu		Palautejärjestelmän luominen → käsittely, yhteenveto, mahdollisesti toiminnan muuttaminen	
Jatkuva palvelun kehittäminen		Uudet vaiheet prosessikaavioon: seuranta, mittaaminen ja kysely, raportointi, uudistuksen arviointi Uudet dokumentoitavat: toteutuksen raportointi, onnistumisten ja ongelmien ylöskirjaaminen, tilastot ja tulokset	
Strateginen suunnittelu		Strategian, arvojen, vision, mission ja tavoitteiden ylöskirjaaminen. Näiden oltava kaikkien nähtävissä	Tallennuspaikat: Verkkosivut ja henkilöstön sisäisessä viestintäkanavassa
Strateginen suunnittelu		Ohjeistus yhteisistä toimintatavoista ja asiakaspalveluperiaatteista → osataan toimia oikein ja yhtenäisesti, OIT:n näköinen asiakaspalvelu	
Strateginen suunnittelu		Sisäisen viestinnän kehittäminen & viestinnän vastuuhenkilön määrittäminen. Yhdenmukainen tallennustapa ja yhteinen foorumi: Intranet? → tiedonkulun varmistaminen eri osastojen välillä	
Strateginen suunnittelu		Johtamisen selkeyttäminen → sovituista määräajoista ja tavoitteista pidetään kiinni & niitä valvotaan	

Strateginen suunnittelu, Kaikki prosessit		Mittaamisen kehittäminen & mittariston luominen → tiedon analysointi → henkilöstön, yrityksen, toiminnan ja prosessien kehittäminen	
Kaikki prosessit		Tiedon dokumentoinnin selkeyttäminen → luotava yhteiset toimintatavat nimeämiseen ja kansiorakenteisiin. Oltava helppoa löytää tarvittava tieto. Myös olemassa olevien tiedostojen ja kansioden järjestäminen (voidaan hyödyntää prosessikaavioita kansiorakenteen luomisessa)	



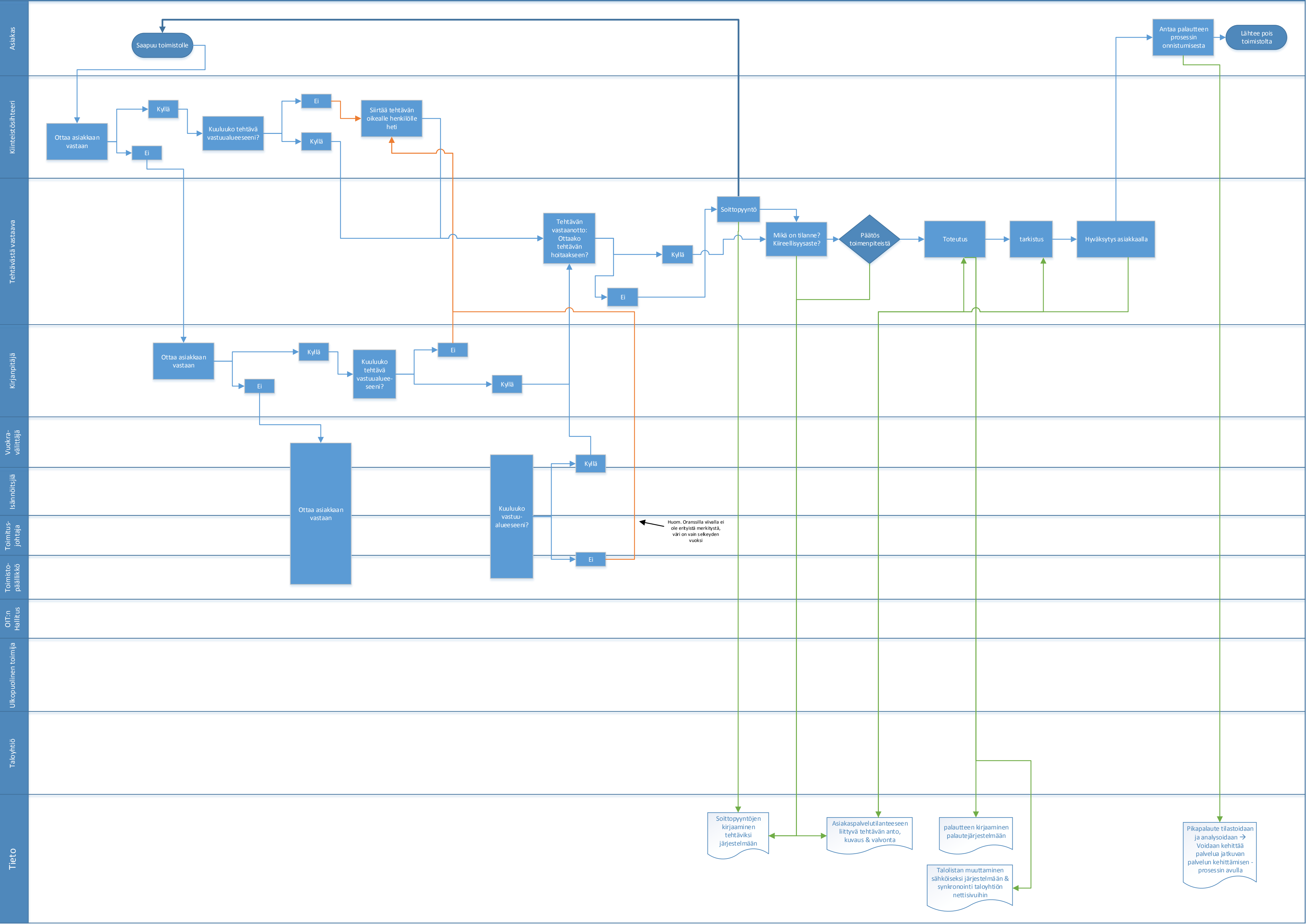
Asiakaspalveluprosessikaavio

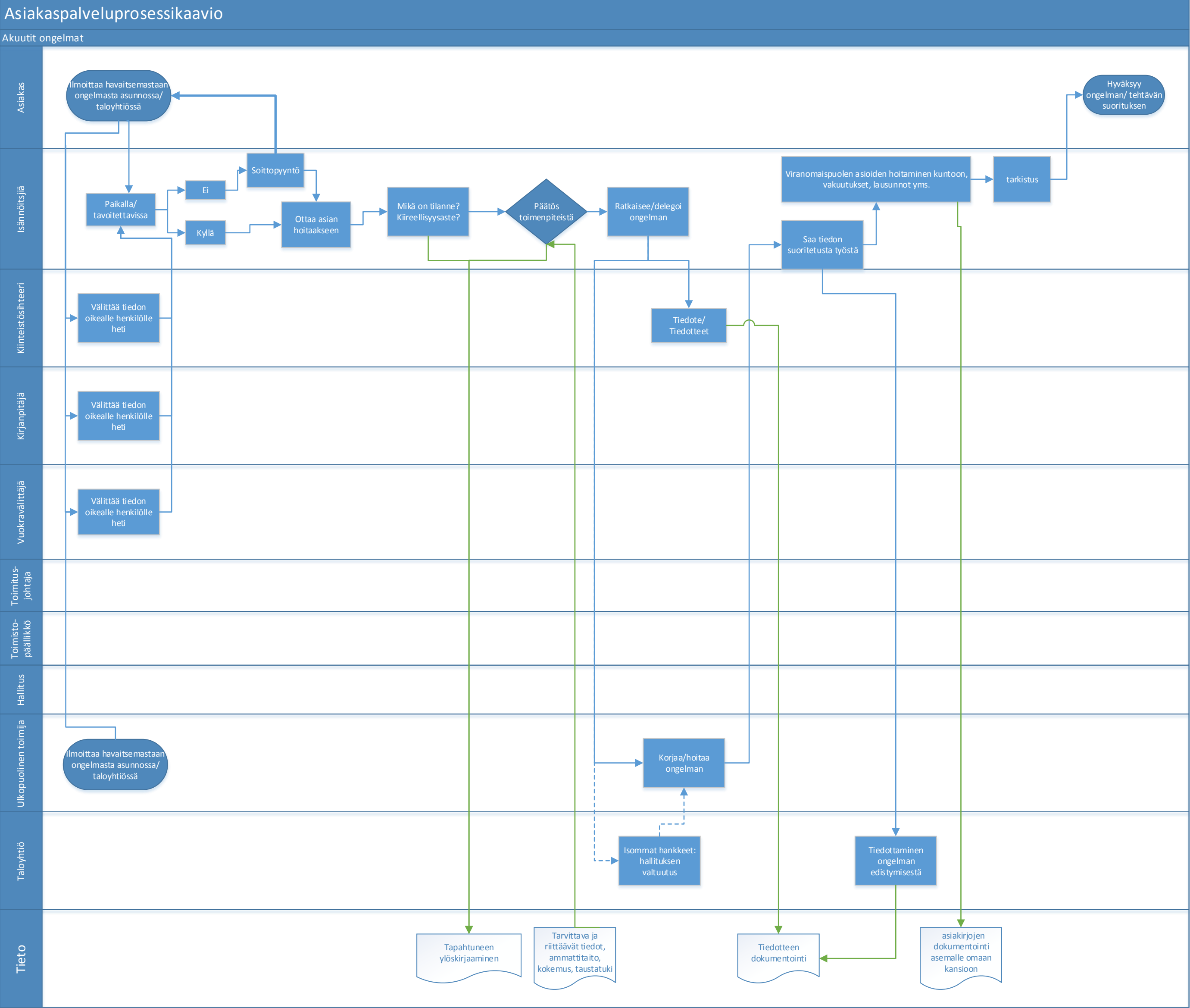
To imistopalvelu



Kehitetty asiakaspalveluprosessikaavio

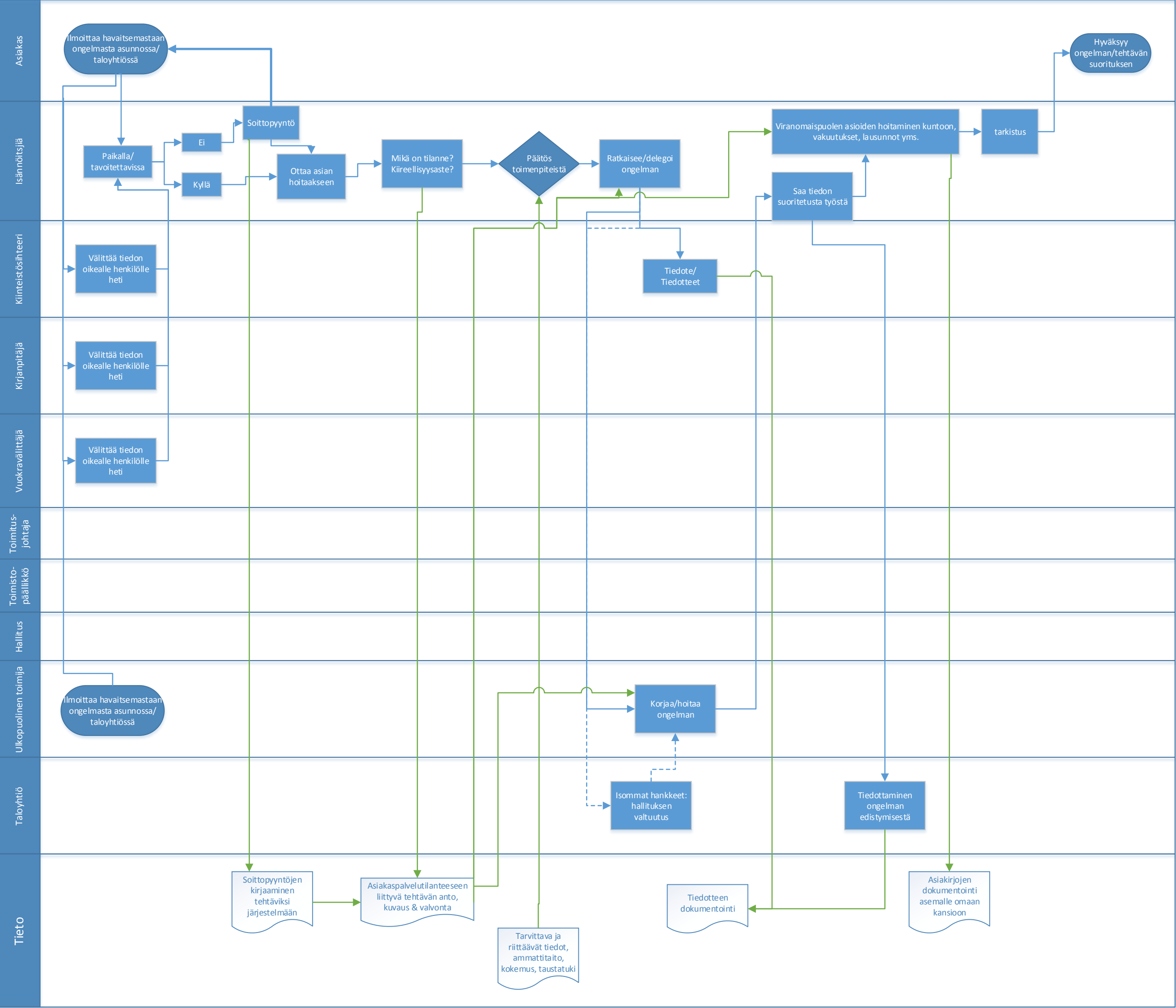
Kehitetty Toimistopalvelu



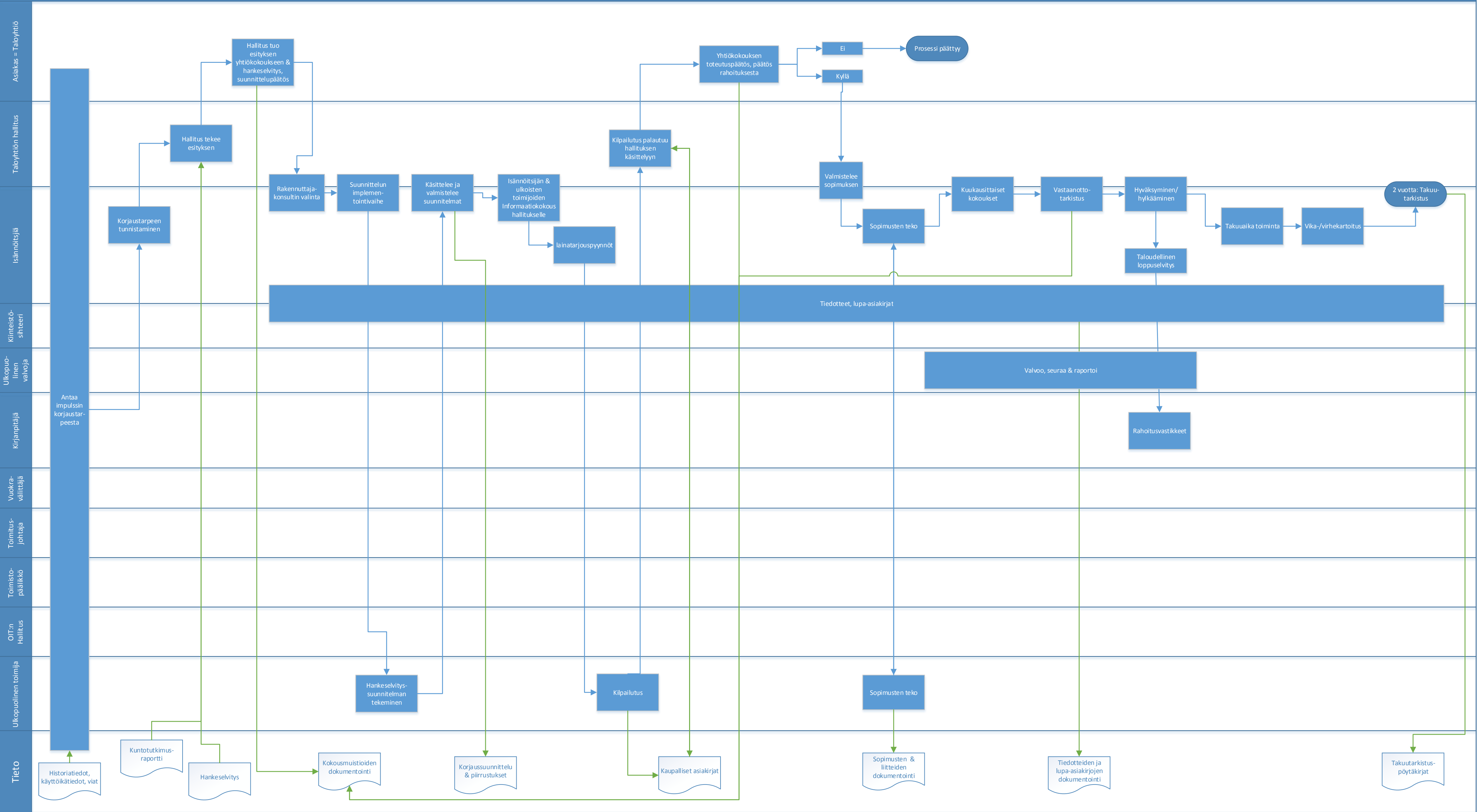


Kehitetty asiakaspalveluprosessikaavio

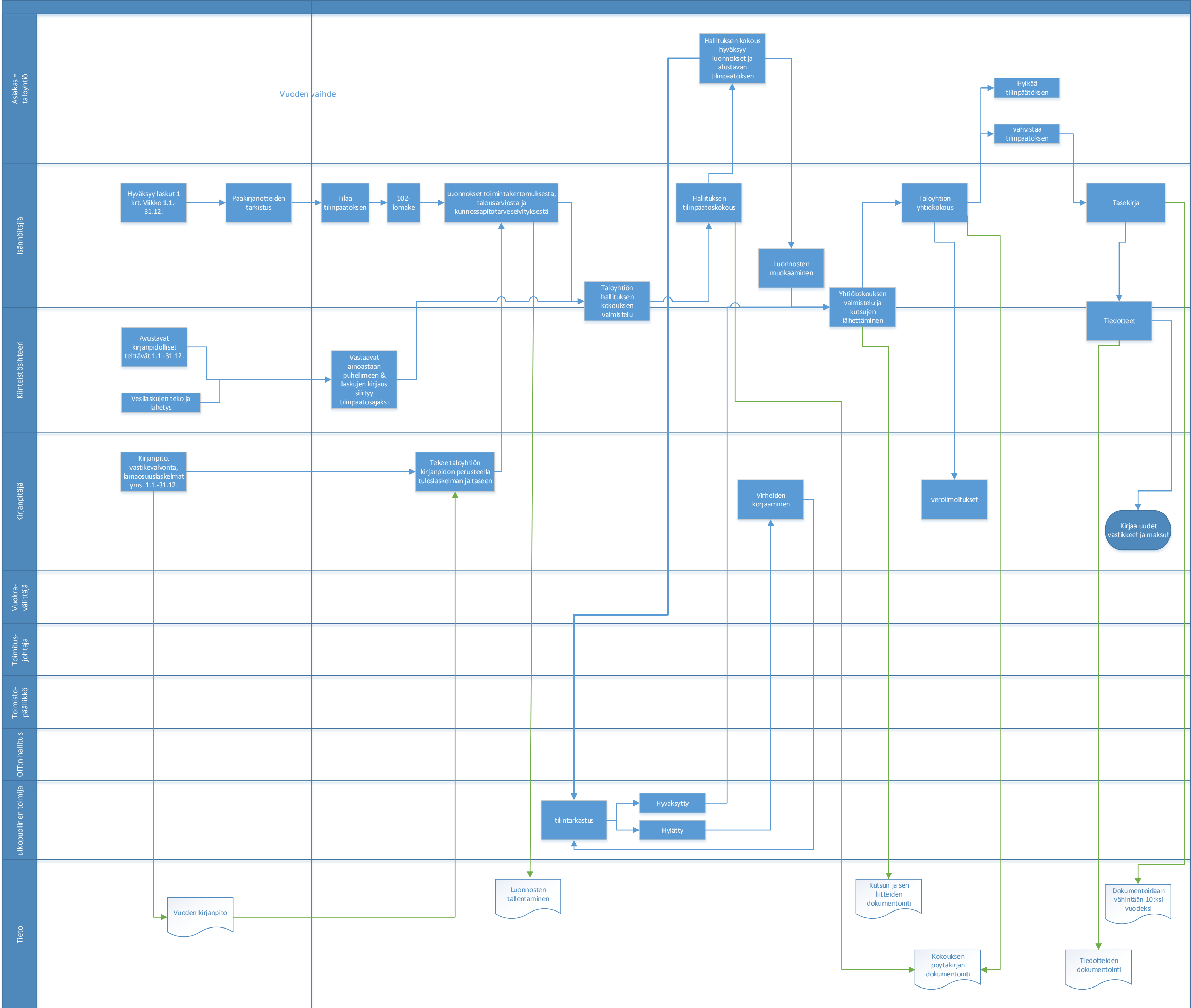
Kehitetty akuutit ongelmat



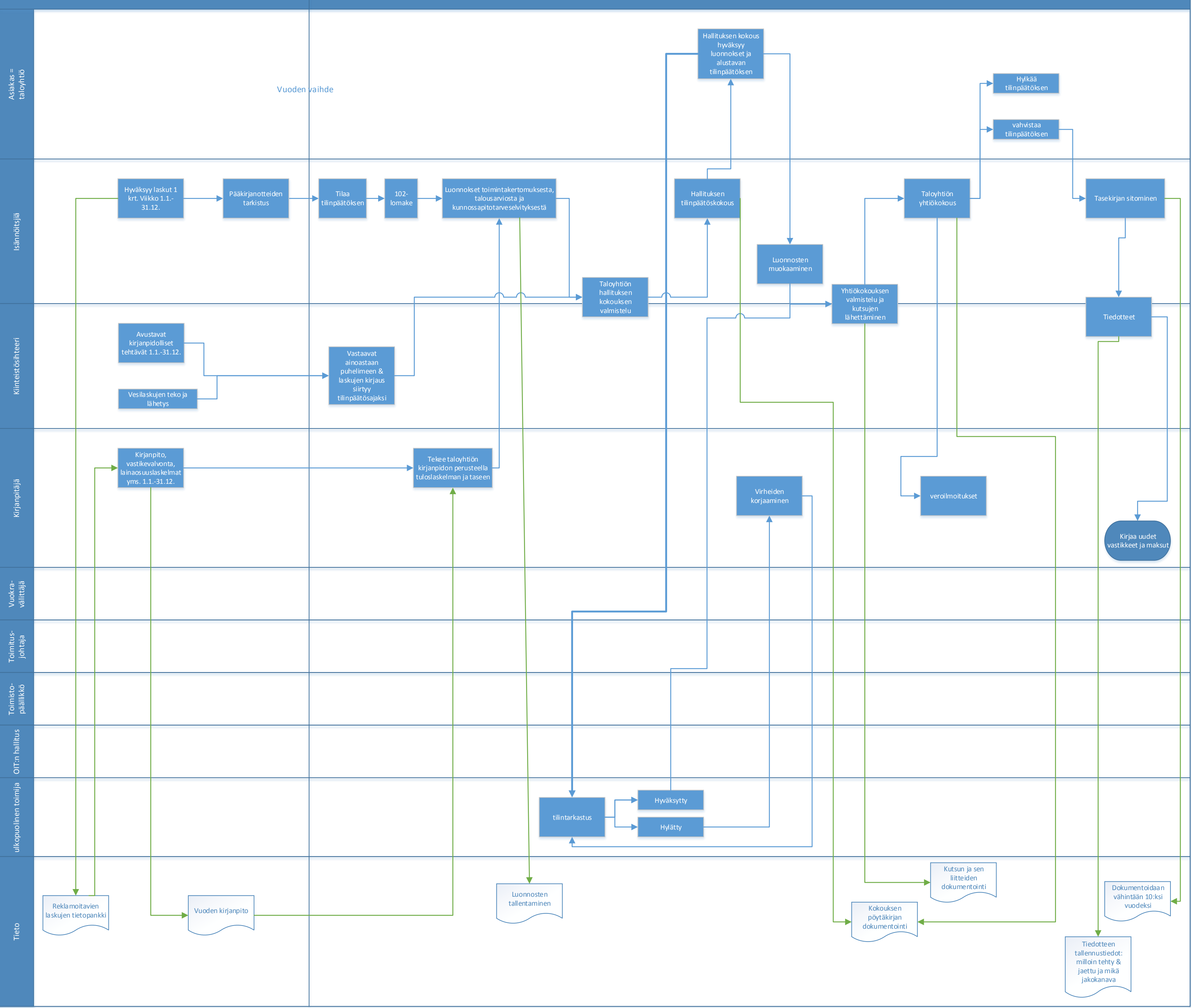
Asiakaspalveluprosessikaavio



Kirjanpito ja tilinpäätös -prosessikaavio

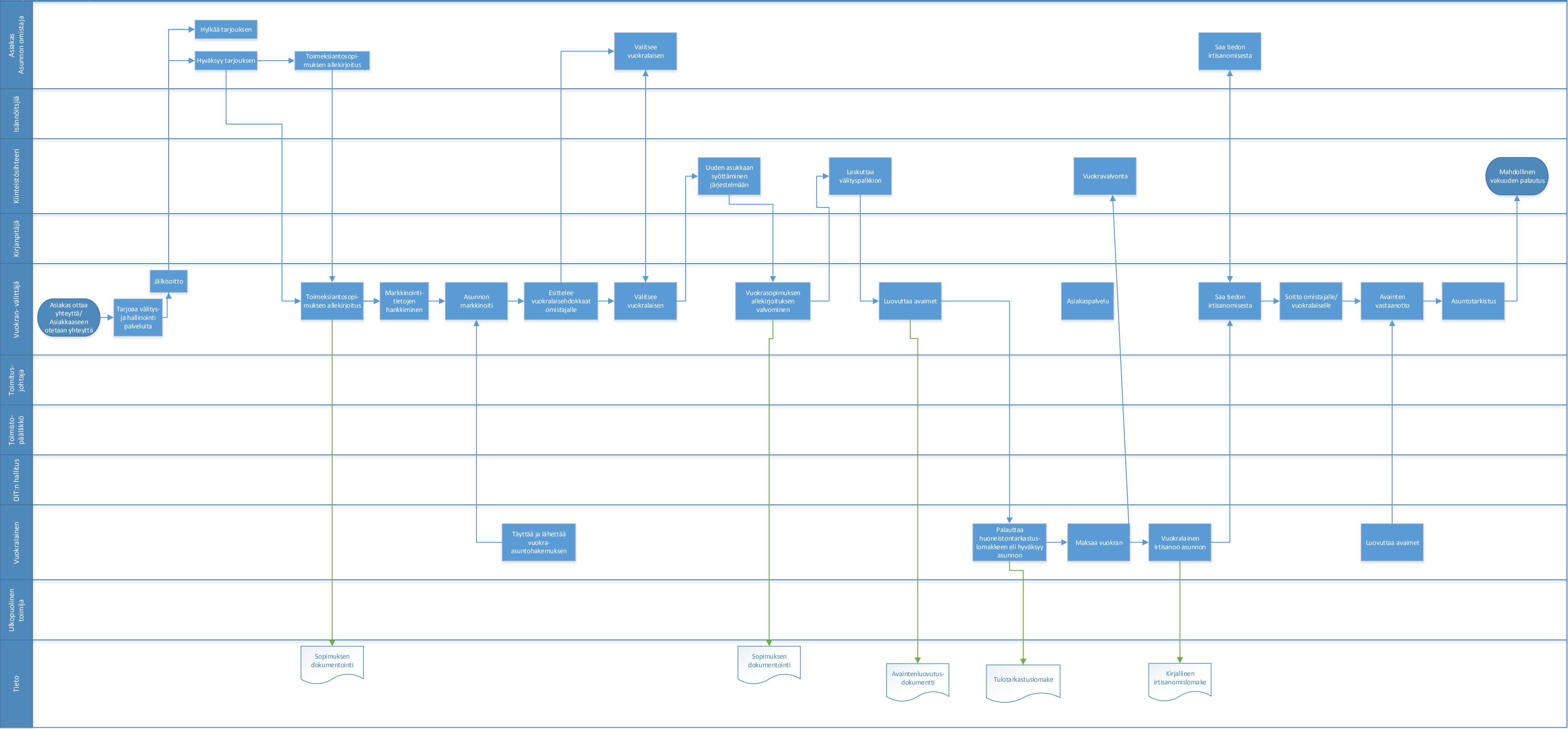


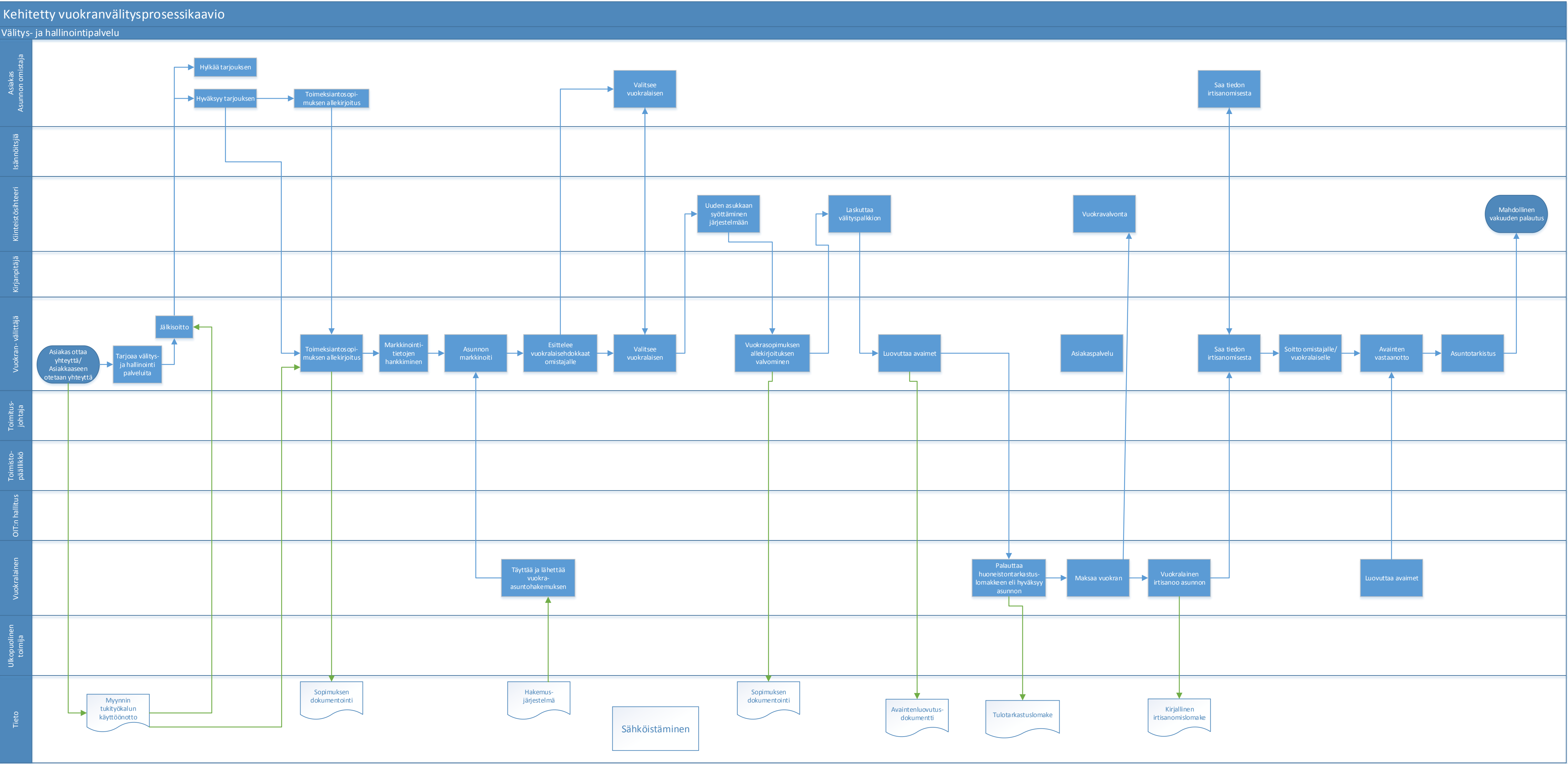
Kehitetty kirjanpito ja tilinpäätös -prosessikaavio



Vuokranvälitysprosessikaavio

Välitys- ja hallinointipalvelu





Uusasiakashankintaprosessikaavio

